

**Über kulturelle Brillen und das Coaching mit
Menschen, die sie tragen –
oder
Was ist am Coaching interkulturell?**

Hausarbeit im Rahmen der
Systemischen Coaching Ausbildung

vorgelegt von

Dr. Tagrid Yousef
Lehrerin, Neurowissenschaftlerin,
Integrationsbeauftragte

Duisburg, im April 2022

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Definitionen	7
2.1 <i>Coaching</i>	7
2.2 <i>Interkulturalität</i>	8
EXKURS: Definition von Kultur	9
3. Was ist dran am Interkulturellen Coaching?	10
4. Was legitimiert den Ansatz für ein Interkulturelles Coaching?	12
Exkurs: Alltagsbeispiele für „interkulturelle Anfragen“	13
5. Welche Methoden eignen sich für ein interkulturelles Coaching?	15
6. Zusammenfassung und Ausblick	16
7. Literaturverzeichnis	20

**Betritt nicht das Haus eines anderen,
bevor er dich nicht dazu auffordert
und dich begrüßt.**

(arabisches Sprichwort)

1. Einleitung

Wir schreiben das Jahr 2012: ein typisches Lehrer:innenzimmer an einem Berufskolleg einer Stadt, mitten im Ruhrgebiet. ...

Mehr denn je zuvor wird deutlich, dass die Entwicklung von Gesellschaft eine Interaktion von Strukturen und Akteuren ist. Gesellschaft ist ein Phänomen, das den Individuen einen Rahmen gibt, innerhalb dessen sie sozialisiert werden. Zugleich verändern sich die Rahmenbedingungen und damit auch die Spiel- bzw. Handlungsräume der Menschen. Während es in der Ständegesellschaft relativ klare Zuordnungen zur jeweiligen Gruppe qua Geburt gab, verschwimmen diese Grenzen seit der Moderne zunehmend. Rein formal hat jeder Mensch die Möglichkeit alles zu werden. Doch die Rahmenbedingungen sind nicht immer gleich.

In den 60er Jahren wurde bereits das Bild der Gesellschaft bezüglich der kulturellen, ethnischen oder religiösen Entwicklung diverser. Heute kann man sagen, dass dies politisch nicht gewollt war. Man warb Arbeitskräfte an, bei denen man davon ausging, dass sie nach einer gewissen Zeit wieder gehen würden. Doch zunehmend stellte sich heraus, dass dem - aus unterschiedlichen Gründen - nicht so war. Nicht zuletzt die Arbeitgeber beabsichtigen die eingearbeiteten Kräfte in den Betrieben zu halten, um die Kosten für neue Anlernprozesse gering zu halten. Der Familiennachzug, der dann ermöglicht wurde, ließ die Gesellschaft immer heterogener werden. Multiple Kulturen fanden sich in den gemeinsamen Räumen ein – oder anders ausgedrückt, die Arbeiter unterschiedlichster Herkunft fanden sich in den Bergwerken, an den Hochöfen, in den Werksiedlungen wieder, in denen sie eine multikulturelle Gemeinschaft bildeten. Überall wo Menschen

zusammenleben, entsteht Stoff für Konflikte. Diese sind menschlich und können durch verschiedene kulturelle Normen und Werte hervorgerufen werden. Denn auch innerhalb einer vermeintlich einheitlichen Gruppe sind heterogene Strömungen zu erkennen, wenn auch z.B. das Herkunftsland von Außen als gemeinsame Klammer gesehen wird. Um diese Unterschiede zu betrachten und auch wahrzunehmen, bedarf es keiner Betrachtung von Menschen, die eine andere Herkunft haben. Hier reicht ein Blick in die äußersten „Zipfel“ der Bundesrepublik Deutschland. Welche Gemeinsamkeiten haben Rosenheimer:innen und Flensburger:innen? Neben dem unterschiedlichen Bier, legen die einzelnen Gruppen auch viel Wert auf ihre „Herkunft“, die für jede:n höchste Priorität hat. Dabei geht es um kulturelle Unterschiede, Gepflogenheiten und auch die Sprache, die sie voneinander unterscheiden. Und insbesondere auf diese Unterschiede wird viel Wert gelegt und häufig stehen eben diese bei Konflikten im Vordergrund, statt auf Gemeinsamkeiten zu blicken.

Aus dem zuvor geschilderten kann folgende Hauptfrage aufgeworfen werden: Ist unsere Gesellschaft stark genug, diesen Entwicklungsprozess zu bestehen, wenn diese unterschiedlichen Gruppierungen zusammenleben und -arbeiten? Und was braucht es dafür, damit dieser Entwicklungsprozess gelingen kann?

Wie kann also eine Vision einer „multikulturellen Gesellschaft“ aussehen? Wie kann es gelingen, dass eine Gesellschaft den Vorteil ihrer Diversität zu ihrem Nutzen einsetzt?

Die Lebenswelt, in der die Gesellschaft diese Prozesse mit Leben füllt, sind die Unternehmen, Stadtverwaltungen, Betriebe. Es sind deren Mitarbeitende und vor allem Führungskräfte, die in der Organisationsentwicklung auf konkrete und mögliche Herausforderungen vorbereitet werden müssen und die in diesem im Prozess durch Begleitung unterstützt werden können. Gleichzeitig gilt es auch den Menschen nicht-deutscher Abstammung, „mit internationaler Familiengeschichte“, die Möglichkeit zu geben, sich mit professioneller Unterstützung, in einer „neuen“ Gesellschaft und den dort vorherrschenden Strukturen. Dieser Prozess war früher als Assimilation gedacht, doch in der globalisierten Welt kann und muss dieser, als Akt der Inklusion neu aufgestellt werden. Migration ist durch unterschiedliche Krisen der Herkunftsländer und Bedarfe der Aufnahmeländer ein Fakt im 21. Jahrhundert. Integration und die damit einhergehende Begegnung der Kulturen bergen nicht nur das schöne und friedvolle Miteinander, sondern auch Spannungen

und Konfliktpotential. In der genaueren Betrachtung dieser Spannungslinien geht es darum, Identitätsdefinitionen nicht nur zu erkennen, sondern vor allem herauszuarbeiten und diese für Veränderungen zu nutzen.

Veränderungsmanagement, Changemanagement, agile Organisationen, Personalentwicklung, agile Leadership, neue Führungsstile, Organisationsentwicklung usw. sind heute Begriffe, mit denen Mitarbeitende in ihren Unternehmen regelmäßig konfrontiert werden. Immer steht im Focus, Veränderungsprozesse in Unternehmen/Organisationen/Verwaltungen anzustoßen und diese für die Zukunft wettbewerbsfähig zu machen. Globalisierung, Internationalität und Diversität stehen ebenfalls hoch im Kurs. Nicht selten hört man aber von Mitarbeitenden, dass das die Ideen der neuen Generation sind, die noch nicht lange genug im Unternehmen sind, um zu wissen, „wo der Hase langläuft“.

Diese und andere Haltungen führen zu Konflikten innerhalb von Unternehmen/Organisationen/Verwaltungen, da häufig vergessen wird, dass es sich dabei um keine starren Systeme handelt, sondern, dass in ihnen Menschen arbeiten, die diese Organisationen ausmachen.

Anders als Menschen sind Unternehmen/Organisationen/Verwaltungen in ihrer Kompliziertheit prinzipiell von außen steuer- bzw. kontrollierbar. Sie funktionieren nach definierten und vorgeschriebenen Prozessen. Damit unterliegen sie einer Trägheit und geringen Dynamik. Anders verhält es sich mit den Menschen, die in diesen Unternehmen arbeiten. Sie zählen zu den komplexen Systemen. Sie sind lebendig und voller Überraschungen. Ihre Komplexität ist von außen lediglich beobachtbar. Die einzelnen Teile dieses Systems verhalten sich im Zusammenwirken eher dynamisch. Aus diesem Grundgedanken heraus lässt sich die Erkenntnis gewinnen, dass nicht nur unser Arbeiten, sondern auch die Märkte und somit die Wertschöpfung immer komplexer werden.

Traditionelle, in der Regel hierarchische Organisationsformen, wie wir sie üblicherweise in Unternehmen antreffen, sind für diese hoch komplexen Arbeitsfelder kaum mehr aufgestellt. Der Übergang von der Industriegesellschaft über die Dienstleistungsgesellschaft war die Herausforderung der letzten Dekaden des 20. Jahrhunderts.

In den letzten Jahren wurde zunehmend das Wissen zur wichtigsten Ressource. Wissen ist personengebunden und damit haben wir es nicht mehr mit Maschinen, die von Menschen bedient werden zu tun, sondern mit Menschen, die als soziale Wesen in komplexen Systemen handeln. Eine völlig neu entstehende Dynamik führt unweigerlich zu neuen oder anderen Konflikten im beruflichen Alltag. Hierbei spielen unterschiedliche Interessen, Missverständnisse, ungeklärte Rollenverteilungen oder auch nicht klar definierte Schnittstellen und Unbekanntes eine große Rolle. Diese können zu Spannungen innerhalb von Teams oder auch zu konflikthafter Situationen führen. Die Folge daraus ist, dass Arbeitsprozesse mit hoher Belastung entstehen, in denen „nicht der Konflikt und dessen Entstehung das Problem darstellen, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen“. (Kurt Faller)

Für Organisationen bieten sich unterschiedliche Formate und Chancen der Umgangsweise mit derartigen Konflikten an. Eine große Rolle spielen dabei Supervision, Mediation und Coachings, sowohl von Teams als auch von Einzelpersonen oder Führungskräften, losgelöst von der hierarchischen Ebene.

Im Folgenden soll auf das Coaching in Konfliktsituationen mit interkulturellem Bezug ein Augenmerk gelegt werden, indem das scheinbar Offensichtliche an der Oberfläche liegt, obwohl die Hintergründe für einen Konflikt nicht dort zu suchen sind.

Zunächst erfordert dies, eine Definition für die Begriffe Coaching und Interkulturalität zu finden. Ebenso wie die Systeme, die näher betrachtet werden, ist diese Definition nur eine mögliche Form und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

2. Definitionen

2.1 Coaching

All jene die sich schon mit dem Coaching beschäftigt haben wissen, dass der Begriff „Coaching“ nicht geschützt ist. Fast jede:r kann sich als Coach bezeichnen und auch frei wählen, welche Profession vertreten wird.

Das Wort „Coaching“ leitet sich vom englischen Wort „coach“ ab, mit dem zunächst im 15. Jahrhundert die Kutsche gemeint war, später aber der Kutscher. Verbunden hat man damit, dass der Kutscher die Pferde der Kutsche zu betreuen hatte.

Im weiteren Sinn kann man die heute auf andere, aktuelle Bereiche übertragen, z.B. das Coaching in Fußballvereinen. Hierbei umfasst das Coaching eben nicht das reine Training, sondern vielmehr geht es darüber hinaus um die Beratung, Betreuung und die Motivation der Leistungssportler:innen.

Als weitere Definition findet man beim Coaching Dachverband folgende Zusammenfassung:

„Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Die individuelle Beratung von einzelnen Personen, Gruppen oder Teams richtet sich auf fachlich-sachliche und/oder psychologisch-soziodynamische Fragen bzw. Problemstellungen, die sich auf die Arbeitswelt beziehen.“

Coaching findet auf einer tragfähigen Beziehungsbasis statt, die durch Freiwilligkeit, gegenseitiges Respektieren und Vertrauen begründet ist und eine gleichwertige Ebene des Kooperierens bedingt.

Das Gespräch zielt immer auf eine Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, von Bewusstsein und Verantwortung, und von Selbsthilfe / Selbstmanagement ab.

Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen nach dem Prinzip des Öffentlichmachens und des impliziten Vermeidens manipulativer Techniken, die der Entwicklung der Eigenkompetenz und Selbstreflexion entgegenwirken würden. Der Prozess baut auf die ressourcen- und lösungsorientierten Kompetenzen der KundInnen, die gefördert und aktiviert werden können. Coachs entwickeln gemeinsam mit den und nicht für die KundInnen individuell angemessene Lösungen in Passung an das System.

Coaching ist ergebnis- und lösungsorientiert und braucht daher evaluierbare Kriterien für das Erreichen konkreter Ziele und explizit formulierte operable Aufträge für Inhalte, Rahmen und Interventionen." ¹

Damit liegt die Hauptaufgabe innerhalb eines Coachingprozesses darin, den Kunden:innen Zugänge zu Lösungen und Möglichkeiten zu eröffnen. Der Schwerpunkt des Coachingprozesses liegt demnach im Lösungsprozess.

Grundsätzlich geht es im Coaching darum, präventive Maßnahmen für Organisationen oder auch Einzelpersonen zu etablieren, damit Konflikte erst gar nicht entstehen können.

2.2 Interkulturalität

Der Begriff des Interkulturellen, der Interkulturalität, ist in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus geraten. Nicht erst seit den extremen Fluchtbewegungen im Jahr 2015, sondern bereits vorher. Dennoch ist die mediale Aufmerksamkeit erst in den letzten Jahren zu verzeichnen.

Interkulturalität, *Substantiv, feminin (die)*, SOZIOLOGIE

- 1. Bewusstsein, das für die kulturelle, sprachliche oder religiöse Verschiedenheit der Mitglieder einer Gesellschaft besonders sensibilisiert ist [und auf den Respekt bzw. die Akzeptanz der Verschiedenheit ausgerichtet ist]*
- 2. Wissenschaftszweig, der sich mit den individuellen und gesellschaftlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen verschiedener Kulturen in der globalisierten Welt befasst*²

Damit bezeichnet die Interkulturalität einen Interaktionsprozess, der zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen stattfindet. Durch die Interaktion können neue Kommunikations- und Handlungsmuster entstehen, die eine neue „Kultur“, eine Art „Zwischenkultur“ erschaffen. ³

¹ <https://coachingdachverband.at/coaching/was-ist-coaching/>: Aufruf der Webseite am 20.04.2022, 22.50 Uhr

² Wörterbuch, Oxford

³ <https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturalität>; Zugriff am 21.04.2022, 11.24 Uhr

An dieser Stelle ist es wichtig, den Gedanken der Interkulturalität in eine Richtung weiterzuverfolgen, die diesen Ansatz um die Kultursensibilität, -sensivität und -reflexivität erweitert. Mit der Fragestellung, was an Kulturen verschieden ist und worauf wir im täglichen Kontext - egal, ob beruflich oder privat – geachtet werden muss (Coach und Coachingpartner), um soziale und religiöse Werte und Normen nicht unachtsam zu verletzen.

Dabei betonen die Begriffe der Kultursensibilität und der Kultursensivität den emotionalen Aspekt der Achtsamkeit, wohingegen die Kulturreflexivität die Bewusstheit in der professionellen Haltung hervorhebt. Hierbei, so Nazarkiewicz, werden im Ansatz des rücksichtsvollen Vorgehens innerhalb des Coachingprozesses, die Sensibilität und die Sensivität eingebunden.

EXKURS: Definition von Kultur

An dieser Stelle sollte kurz auf den Begriff der Kultur eingegangen werden, um einen Gesamtzusammenhang zu dem vorher Beschriebenen herzustellen. Mit dem Begriff der Kultur wird im Alltag die Zugehörigkeit zu einem Land oder einer Religion gleichgesetzt, z.B. die Person gehört der arabischen Kultur an.

Betrachtet man aber den Begriff der Kultur, so kann man davon ausgehen, dass Menschen, die dieselben Deutungsmuster, wie Werte, Normen und Einstellungen teilen, auch ähnliche Verhaltensmuster zeigen. Dennoch kann dies alleine nicht zur Unterscheidung und Erklärung herangezogen werden. Menschen, auch derselben Kultur, unterscheiden sich innerhalb ihrer gemeinsamen Kultur enorm in vielen dieser Merkmale und Facetten, wie: Schulbildung, Familie und ihrer Organisation, der Anzahl der Kinder/Geschwister, dem sozialen Gefüge, der Erziehungsstile, der Sozialisation usw. Somit wird das Kind bereits von Geburt an von der sozialen Umwelt geprägt und führt dazu, dass sich das Kind an diese Faktoren und damit an die Umwelt anpasst. Auch spielen hierbei die verschiedenen Kontexte menschlicher Bedürfnisse und deren Verwirklichung bzw. Erfüllung und Befriedigung eine entscheidende Rolle. All diese soziodemographischen Variablen, sowie die Selbstverwirklichung und die Verbundenheit zur „eigenen“ Kultur, lassen ein Individuum zu einem Teil der sozialen Gemeinschaft werden.

Maßgeblich für eine erfolgreiche Sozialisation aller in eine Gesellschaft, damit ist jede Kultur gemeint, ist die Anerkennung der Unterschiedlichkeit im Sinne von

kooperativen Prozessen. Einfacher ausgedrückt kann man dies Phänomen mit dem Anspruch, „die goldene Mitte finden“, umschreiben. Alle Seiten einer Gesellschaft/Kultur müssen sich demnach von ihrem Standpunkt, also vom Standpunkt des Eigenen, in die Mitte des Gemeinsamen begeben.

Dem schließt sich die Frage an: Was hat all das mit Coaching zu tun? Was hat das mit Konflikten zu tun? Was hat das mit Changemanagement und Diversity im Unternehmen oder bei Einzelpersonen zu tun?

3. Was ist dran am Interkulturellen Coaching?

Bis vor einigen Jahren war es nicht üblich, auf öffentlichen Wiesen ein Picknick - mit Grillen, Musik, Tanz und spielenden Kindern - zu veranstalten, denn Schilder wie „*Betreten verboten*“ waren überall präsent. Heute ist diese Freiheit kaum mehr wegzudenken. Auch die gegenseitige Umarmung und das Küsschen auf die Wange, waren eine große Unbekannte. Mittlerweile hat sich die Mehrheitsgesellschaft, über zwei Generationen hinaus, an diese Art der Inanspruchnahme von öffentlichen Flächen und des Begrüßungsrituals angepasst.⁴ El-Mafaalani beschreibt es als „*sozialen Wandel durch die Migration*“. Die Gesellschaft wird vielseitiger, unübersichtlicher und natürlich komplexer. Und trotzdem gibt es noch unterschiedliche Umgangsformen, die dann häufig auch zu Missverständnissen und zu den besagten „interkulturellen“ Konflikten führen können. Z. B. die Tatsache, dass ein muslimischer Mann die Hand einer Frau ignoriert (keine Hand geben bei der Begrüßung), obgleich diese Frau ihm formal höher oder gleichgestellt ist (typische Szene: Schulleiterin oder Lehrerin wird von einem muslimischen Vater die Hand abgewiesen).

Genau an dieser Stelle knüpft die Arbeit eines Coaches an. Interkulturelles Know-how zeichnet sich dadurch aus, dass der Coach nicht nur über ein bestimmtes Wissen verfügt, sondern auch eine gewisse Haltung und ein entsprechendes Repertoire an Kompetenzen mitbringt, die er im Coachingprozess einsetzen kann.

⁴ Aladin El-Mafaalani: *Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt.* Verlag Kiepenheuer und Witsch, 2020

Dabei ist es wichtig, nicht nur mit den fremden kulturellen Prägungen und Wertehaltungen konstruktiv umzugehen, sondern auch mit den eigenen. Erst das und die Tatsache, dass ich als Coach eine hohe Selbstreflexion habe, führen dazu, dass ich als Coach (und auch als Mensch), meinem Gegenüber anerkennend, wertschätzend und respektvoll gegenüber trete.

Provokant lässt sich hier die Frage stellen: Wann genau wird ein Coaching zum „interkulturellen Coaching“? Das oben beschriebene Beispiel zeigt, dass hier ein mangelndes Wissen im Umgang mit muslimischen Männern, seitens der Lehrerin und der Schulleiterin bestehen. Bezieht sich diese Tatsache nur auf muslimische Männer oder kann es auch in anderen Kulturen auftreten? Geht es hier um Wissen über eine Kultur/Religion oder ist es eher eine Beziehungskonstellation? In welche Richtung soll hier das Coaching ansetzen?

Denn ebenso kann man hier über den muslimischen Mann urteilen, der vermutlich gelernt hat, dass Frauen „unrein“ sind oder seine Gebetswaschung „beflecken“ und er diese erneut verrichten müsste. Nazarkiewicz und Krämer⁵ gehen auf diese Aspekte in ihrem Buch intensiv ein. Sie beschreiben anhand von unterschiedlichen Beispielen, wie verschieden der Begriff des „Interkulturellen Coachings“ begriffen wird. Dabei stellen sie die These auf, dass jedes Coaching in der Gesellschaft von Morgen ein „interkulturelles Coaching“ darstellt. Den Autorinnen geht es darum, in den Coachingprozessen genauer hinzuschauen, ob es Themen sind, die eher inhaltlicher Natur sind oder doch auf Prozesse oder Kompetenzen abzielen. In diesem Zusammenhang differenzieren sie zwischen Coaching als interkulturelles Lernen, Coaching im multikulturellen Kontext oder dem Transkulturellem Coaching, wobei der Begriff des transkulturellen Coachings in der heutigen globalisierten Welt jedem Coaching vorliegt. Hier geht es darum, dass *„Kultur nicht als homogene Einheit gedacht“* wird, sondern es vielmehr das Zitat sein sollte, *„das Maß an Differenz, welches wir innerhalb einer Gemeinschaft noch bereit sind zu akzeptieren“*. Der Fokus liegt hier auf innere Differenzen, da Menschen an mehreren Lebenswelten partizipieren. Hier ist die Herangehensweise eher dekonstruierend und generierend, d.h. es wird nach neuen Gemeinsamkeiten, Lösungen, Kontakt- und Identitätsformen gesucht. In diesem Kontext ist es

⁵ Kirsten Nazarkiewicz und Gesa Krämer: Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2012

wichtig, dass mehrere Heimatkontexte und Identitäten miteinander verwoben werden.⁶ So gelingen die autonome Handlungssteuerung und das Wohlbefinden des Coachingpartners. Aus dieser Perspektive betrachtet kann man festhalten, dass das Coaching eine Antwort auf eine dynamische, sich schnell ändernde, immer komplexer und für viele immer unübersichtlicher werdende Arbeits- und Lebenswelt darstellt. Hier ist die individuelle Einzelbegleitung zum Erhalt der Leistungsbereitschaft wichtige Bedingung, um z.B. Unternehmen, Organisationen erfolgreich für die Zukunft weiterzuentwickeln.

4. Was legitimiert den Ansatz für ein Interkulturelles Coaching?

Als Coach hat man sich im Laufe der Zeit ein großes Repertoire an verschiedenen Methoden, Vorgehensweisen, Kompetenzen und Haltungen angeeignet, aus denen man in den unterschiedlichsten Coachingprozessen schöpfen kann. Diese Eigenschaften sind ebenfalls in kulturellen Werten, mit denen jede:r Coach aufgewachsen ist und sozialisiert wurde, fest verankert. Insofern muss der Coach in der Lage sein, seine Werte, Einstellungen und Haltungen zu hinterfragen, da insbesondere für einen kulturreflexiv arbeitenden Coach alle Perspektiven gleichermaßen wichtig sind und diese in der Arbeit mit dem:der Coachingpartner:in eine immense Bedeutung haben. Die Reflexion, die der Coach häufig von seinem Coachingpartner:in einfordert, gilt im Rückkehrschluss auch für den Coach. Denn erst durch die eigene Reflexion gelingt es dem Coach, seine Methoden, Vorgehensweisen etc. kulturbezogen zu variieren. Dies gelingt vor allem bei der Betrachtung des Coachingprozesses als etwas transkulturelles (wie oben beschrieben). Hier liegt der Fokus nicht ausschließlich auf der Betrachtung länderspezifischer Besonderheiten (interkulturell: Was ist an Kultur X anders als an Kultur Y?) sondern vielmehr darin, welche kollektiven Faktoren bei der Erfüllung von Aufgaben im kulturellen Kontext eine Rolle spielen, z.B. Milieu, Berufs-

⁶ <https://www.dgsf-tagung.de/dgsf-tagung-2012/app/download/5792148708/DGFS-2012-Nazarkiewicz-Systemisches-Coaching-und-Supervision-in-interkulturellen-Situationen.pdf>; Aufruf der Webseite am 22.04.2022, 16.29 Uhr

Familien- und Organisationskulturen⁷ (multikultureller Ansatz). Beim transkulturellen Ansatz gehen wir von weiteren Faktoren aus, die das Individuum in seiner Gesamtheit ausmachen. Hier geht es nicht nur um die (eine) Kultur die der Coach und sein Coachingpartner mitbringen, sondern es geht um weitreichende Faktoren, wie z.B. des Geschlechtes, der Herkunft (auch der sozialen Herkunft) oder des Alters. Kultur ist demnach nicht ein starres Gebilde, sondern ein Ort der Diskurse und Konstruktionen, ein Ort des Aushandelns.⁸ Schnell wird klar, dass es keine unbedeutende Rolle spielt, wer der:die Coachingpartner:in ist. Denn im Unterbewussten gehen „Schubladen“ auf, spielen Vorurteile und Erfahrungen eine Rolle; ob der/die Coachingpartner:in aus einer gut situierten Familie stammt, gut gekleidet ist, höhere Bildung genossen hat oder ob der:die Coachingpartner:in eben aus einem anderen, vielleicht dem Coach fernen Milieu stammt. Es ist an dieser Stelle nicht von der Hand zu weisen, dass der Coach über entsprechendes kulturspezifisches Wissen verfügt, um der Situation entsprechend reagieren zu können.

Exkurs: Alltagsbeispiele für „interkulturelle Anfragen“

Hier finden sich typische Alltagsbeispiele, in denen es um Situationen geht, die eine Intervention erfordern.

1. Schulleitungen bitten die Integrationsbeauftragte einer Kommune um Unterstützung bei der Umgangsweise mit Kindern und Jugendlichen und deren Eltern aus Südosteuropa (in der Hauptsache Bulgarien und Rumänien). Hier soll die Integrationsbeauftragte eine Fortbildung für die Lehrkräfte anbieten, in der das „Typische für diese Kulturen“ vermittelt wird.
2. Eine Klassenfahrt in der 10. Klasse steht an. Alle Schüler:innen dürfen mitfahren, mit Ausnahme einer syrischen Schülerin. Die Lehrerin möchte wissen warum und bestellt die Eltern für ein persönliches Gespräch ein.

⁷ Kirsten Nazarkiewicz: (2013). Interkulturalität als immanenter Faktor in coaching und training: konzeptionelle Überlegungen. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 12(20), 47-68. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454249>

⁸ Elisabeth Bronfen und Benjamin Marius: *Hybride Kulturen. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte*. Stauffenberg Verlag, 1997

3. In einem Bewerbungsgespräch will die Personalverwaltung von der Bewerberin mit Kopftuch wissen, ob ihre religiöse Identität (das augenscheinliche Kopftuch) mit dem Leitbild des Unternehmens vereinbar sei.

Im transkulturellen Ansatz werden alle Einflüsse der Individuen berücksichtigt, auch die des Coaches. Es wäre fatal, wenn die eigenen Wertvorstellungen und Positionierungen des Coaches zu einer falschen Herangehensweise führten und somit in korrekten Interventionen. Nazarkiewicz⁹ empfiehlt daher in ihrem Buch eine Reflexionshilfe für Coaches, die hier ebenfalls als Leitfaden zur Anwendung kommt – und die Fragestellung „Bin ich ein Interkultureller Coach?“ unterstützen kann:

- *Welchen Kulturbegriff habe ich? (Welchen Begriff hat mein Auftraggeber?)*
- *Mit welchen Erfassungsmodellen für Kultur oder Kollektive arbeite ich?*
- *Welche Kompetenzen halte ich für mich und meine Coachingpartner für erforderlich?*
- *Was ist für mich vertraut oder fremd? Wie gehe ich mit eigenen Irritationen um?*
- *Wie unterscheide ich Gemeinsamkeiten und Differenzen?*
- *Welche Muster oder Stile praktiziere ich und wie variere ich sie?*
- *Was verstehe ich unter Weiterentwicklung und Erweiterung des Handlungsspektrums?*
- *Welches Verständnis von Kommunikation, Interaktion und Identität(en) habe ich?*
- *Welche Teilidentitäten zeichnen mich (im Verhältnis zu meinem Coachingpartner) aus?*
- *Wie werden die sozialen Identitäten in dem Umfeld, in dem ich mich bewege, bewertet?*
- *Wie berücksichtige ich weitere kollektive Wirkfaktoren?*
- *Wo könnte Kultur (k)eine Rolle spielen?*

⁹ Kirsten Nazarkiewicz und Gesa Krämer: Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2012

Weitergedacht bedeuten diese aufgeworfenen Reflexionsfragen letztlich auch: Sind die gängigen Ausbildungen zum Coach Ausbildungen, die zum Interkulturellen Coaching vorbereiten oder beinhalten sie überhaupt interkulturelle Anteile, damit man sich nach einer grundständigen Ausbildung als Interkultureller Coach bezeichnen kann?

5. Welche Methoden eignen sich für ein interkulturelles Coaching?

Grundsätzlich sind alle Methoden des Coachings auch für das Interkulturelle Coaching geeignet. Im Transkulturellen Coaching und damit dem kulturreflexiven Ansatz geht es darum, dass Irritationen, Unterschiede und Differenzen, die z.B. in einem Unternehmen wahrgenommen werden oder auftreten, zu bearbeiten und entsprechende Lösungsansätze zu finden sind.

In ihrem Buch beschreiben Nazarkiewicz und Krämer¹⁰ die Notwendigkeit der Einteilung der Methoden nach dem interkulturellen, dem multikulturellen und dem transkulturellen Ansatz.

Aus der Perspektive des interkulturellen Lernens bedeutet es, all die Methoden in den Vordergrund zu stellen, die Inhalte zu einem spezifischen Kulturkreis vermitteln, z.B. ein Manager soll auf seinen Einsatz in Saudi-Arabien vorbereitet werden.

Mögliche Methoden: Beratung und Ratschlag, Cross Cultural Dialogues, Globe Cluster, Landkarte der Führung, Kulturstandards, Kulturreflexiver Blick

Bei der Perspektive des multikulturellen Ansatzes geht es darum, Methoden einzusetzen, die dabei helfen, die Selbstreflexion im multikulturellen Kontext anzuregen, den:die Coachingpartner:in in all seinen:ihren Facetten wahrzunehmen und bei der Entwicklung von Fähigkeiten zu helfen, die interkulturelle Beziehungen erleichtern.

Mögliche Methoden: Wertequadrat, Riemann-Thomann-Kreuz, Führen durch Autorität, Ebenenmodell

¹⁰ Kirsten Nazarkiewicz und Gesa Krämer: Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2012

Schließlich geht es beim Ansatz des transkulturellen Coachings darum, den Fokus auf das Individuum mit seinen hybriden Identitäten, seinen Zugehörigkeiten und seiner lebenslangen Entwicklung zu legen. Hierbei spielen natürlich die Erfahrungen, die der Coach gemacht hat, eine große Rolle. Hier sollte die Reflexionsfähigkeit des Coaches dazu beitragen, die Einordnung seines:r Coachingpartners:in besser in den Blick zu nehmen und seine geprägten Vorstellungen vom Selbst und Ich zu betrachten.

Mögliche Methoden: Selbstkonzepte im interkulturellen Vergleich, Phasen von Veränderungsprozessen, Kulturschockkurve, Migrationsbelastungskurve, Persönliche Berufs- und Lebenskurven, Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS), Umgang mit hybriden Identitäten, Identity Molecules, Heimat herstellen – ein Leitfaden.

Alle genannten Methoden stellen lediglich eine Auswahl dar und können beliebig fortgesetzt werden. Abhängig vom Coach, vom Coachingpartner:in und von der entsprechenden Situation, muss die Methode gewählt und entsprechend angepasst werden.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Veränderungsprozesse (Change-Management) sind eine Chance für Unternehmen und Organisationen, um Übergänge zu etwas Neuem zu schaffen. Bis sich allerdings neue Prozesse etabliert haben, bedarf es einer „Durststrecke“, die viele Herausforderungen und auch Risiken mit sich bringen. Bei all diesen Systemen handelt es sich nach Virginia Satir um soziale Systeme. Nach Satir *„tragen funktionale soziale Systeme dazu bei, den Selbstwert aller Beteiligten aufrechtzuerhalten, ihnen Entwicklung zu ermöglichen und allen Personen Raum zu geben, authentisch sowohl im Fühlen als auch im Sprechen sein zu können. Dazu entwickeln Systeme Techniken, um zu kommunizieren und in Beziehung zu treten. In der sozialen Interaktion zeigen sich dann Hierarchien, Grenzen, Regeln und Rollen, welche sowohl verbal als auch nonverbal wirksam sind und die*

Interaktion im System, aber auch die Verbindung mit anderen Systemen ermöglichen.“¹¹

Die intensive Auseinandersetzung mit dem Interkulturellen Coaching zeigt, dass Coaching ein Prozess ist, der Zeit beansprucht und nicht in einer Sitzung umgesetzt werden kann. Zum „Blick mit oder durch die kulturelle Brille“ benötigt ein Coach entsprechende Kenntnisse, nicht nur über die zu betrachtende Kultur, im interkulturellen Kontext, sondern der „Blick“ geht viel weiter und tiefer, bis hin zur Betrachtung der Persönlichkeit und wie diese entstanden ist. An dieser Stelle ist es sinnvoll, den Begriff des Interkulturellen Coachings in den von Nazarkiewicz¹² vorgeschlagenen Begriff des Kulturreflexiven Coachings umzuwandeln.

Das Ziel des Coachings sollte sein, den Nutzen für den:die Coachingpartner:in so hoch wie möglich zu gestalten. Aus diesem Grund ist es an dieser Stelle ebenfalls von höchster Bedeutung den eigentlichen Coachingansatz durch neurowissenschaftliche Kenntnisse über den Zusammenhang von Psyche, Persönlichkeit und Gehirn in Einklang zu bringen, um damit die Wirksamkeit des Coachings zu stärken. Dieses „integrative“ Neuro-Coaching wäre in seiner Summe noch näher am:an der Coachingpartner:in, weil jede:r ein Individuum darstellt und somit keine Einheitslösung existiert. Im Coaching sollte darüber hinaus die Körper- und Verhaltensebene stärker berücksichtigt werden. Diese Theorie beschreiben Ryba und Roth¹³ intensiv in ihrem Buch und weisen darauf hin, dass das Erbgut, die epigenetischen Regulationsmechanismen der Gen-Expression, die Entwicklung im Mutterleib und die damit verbundenen Erfahrungen, die über das Gehirn und den Körper der Mutter auf den Fötus übertragen werden, die Bindungserfahrung, der Sozialisationsprozess und die individuellen Erlebnisse des Menschen, in ihrer Ausdifferenzierung die verschiedenen Ebenen des limbischen Systems abbilden. Damit geht einher, dass Menschen eben nicht nur auf ihre „Kultur“ oder „Herkunft“ reduziert werden können, sondern viele andere Faktoren in Betracht gezogen werden müssen, um ein erfolgreiches Coaching durchführen zu können.

¹¹ Pascal Hartmann-Boll: aus: Virginia Satir: Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. Klett-Cotta Verlag, 22. Auflage

¹² Kirsten Nazarkiewicz und Gesa Krämer: Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2012

¹³ Alicia Ryba und Gerhard Roth (Hrsg.): Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell. Klett-Cotta Verlag, 2019

Für den oben beschriebenen Fall mit dem muslimischen Vater und den Lehrerinnen bedeutet dies für das Coaching, Fremdheit als Chance zu begreifen und nicht als besonderes Problem.

Das Thema Händeschütteln bzw. Begrüßungsrituale erregen immer wieder die Gemüter in unterschiedlichen Kontexten. Mal ist es das Verweigern des Händeschüttelns bei der Ausgabe der Einbürgerungsurkunde¹⁴, mal bei der Vorstellung beim Arzt¹⁵ oder Schüler, die der Lehrerin den Handschlag verweigern¹⁶. Unverkennbar ist, dass das nicht ein typisch deutsches „Problem“ ist, sondern über die Grenzen hinaus auch in Österreich und der Schweiz zu finden ist. Ob und wie die Sachlagen in den unterschiedlichen Fällen ausgegangen sind, ist hier zunächst nicht relevant.

Vielmehr ist wichtig wie ich dieser Thematik begegne - als Lehrerin und auch als Mann oder Frau muslimischen Glaubens.

Sehr schnell werden in dieser Argumentation folgende Sichtweisen auf den Tisch gelegt:

1. Das Händeschütteln ist ein ganz wichtiges und typischen Ritual zur Begrüßung bei uns hier in Deutschland.
2. Das machen alle so.
3. Das ist ein sexueller Angriff gegenüber dem weiblichen Geschlecht.
4. Das sei ein Angriff auf die Menschenwürde.
5. Hier existiert keine Gleichberechtigung, sondern Ungleichbehandlung.

Diese Liste könnte man mit weiteren Argumenten füllen. An dieser Stelle sind diese fünf möglichen Aspekte vorerst ausreichend.

Aus Sicht des muslimischen Mannes oder der Frau werden folgende Argumente in den Raum gestellt:

1. Lehren, die auf eine islamische Erziehung zurückzuführen sind.
2. Achtung/Respekt der Frau bzw. des Mannes.
3. Ist so vom Propheten Mohamed (sas) überliefert worden.

¹⁴ <https://www.berliner-zeitung.de/news/frauen-den-handschlag-verweigert-oberarzt-darf-kein-deutscher-werden-li.111944>, Zugriff auf Webseite am 25.04.2022, 21.05 Uhr

¹⁵ Verweigerung_Handschlag_beim_Arzt_GBK_III_234_18.pdf, Zugriff Webseite am 25.04.2022, 21.08 Uhr

¹⁶ <https://www.tagblatt.ch/leben/warum-der-verweigerte-handschlag-ein-affront-ist-ld.1546955>, Zugriff auf Webseite am 25.05.2022, 21.10 Uhr

4. Das Berührungsverbot im Islam hat keinen diskriminierenden Charakter.¹⁷
Auch hier könnte die Liste durchaus weitergeführt werden.

Für das Miteinander im Alltag bedeutet das, einen Umgang mit dieser Situation zu finden - ohne dass eine der Seiten in ihrer Ansicht gekränkt oder verletzt wird.

Für das Coaching im kulturreflexiven Kontext wäre es für den Coach an dieser Stelle wichtig, die Hintergründe dieses Rituals des „Händeschüttelns“ zu kennen. Hierbei stehen Fragen im Raum, wie:wo das Händeschütteln herkommt? Welche Bedeutung es hat? Ob es das Begrüßungsritual ist, welches auf der ganzen Welt bekannt ist und auch verwendet wird usw.?

Der zweite Schritt wäre, herauszufinden, was die Frau oder den Mann in der konkreten Situation dazu bewogen haben, das Händeschütteln zu verweigern.

Respekt und Achtung eines Menschen erreiche ich nicht nur mit dem Händeschütteln. Ich kann zum Zeichen meiner Achtung eines Menschen auch, wie z.B. in vielen muslimischen Ländern üblich, die rechte Hand an mein Herz halten und gleichzeitig meinen Kopf nach unten richten (im Sinne eines Grußes). Das kann sowohl der Mann als auch die Frau seinem:ihrem Gegenüber als Gruß verwenden. Möglich ist natürlich auch, die Frage im Vorfeld zu stellen, ob man mit der Hand begrüßt werden möchte.

Für die Schulleitung und die Lehrerinnen wäre es wichtig herauszuarbeiten, dass diese Haltung (Haltung hat immer etwas mit Emotionen zu tun), nicht auf der persönlichen Ebene bearbeitet werden muss. Der Vater hat sich in dem vorliegenden Fall so verhalten, wie es seine Sozialisation von ihm erwartet. Aber mit dem Verständnis einer Kulturreflexivität kann eine Person einen großen Beitrag dazu leisten, Verständnis für andere Kulturen und Religionen zu zeigen und so einen Beitrag für einen interkulturellen und interreligiösen Dialog leisten. Dadurch können nicht nur Brücken aufgebaut werden, sondern Menschen, die sich auf dieser Brücke treffen, reichen sich die Hände.

¹⁷ <https://www.izrs.ch/fatwa-ist-der-handedruck-zwischen-mann-und-frau-im-islam-erlaubt.html>, Zugriff auf Webseite 25.04.2022, 21.38 Uhr

7. Literaturverzeichnis

Aufgerufene Webseiten:

1. <https://coachingdachverband.at/coaching/was-ist-coaching/>: Aufruf der Webseite am 20.04.2022, 22.50 Uhr
2. Wörterbuch, Oxford
3. <https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturalität>; Zugriff am 21.04.2022, 11.24 Uhr
4. <https://www.dgsf-tagung.de/dgsf-tagung-2012/app/download/5792148708/DGFS-2012-Nazarkiewicz-Systemisches-Coaching-und-Supervision-in-interkulturellen-Situationen.pdf>; Aufruf der Webseite am 22.04.2022, 16.29 Uhr
5. <https://www.berliner-zeitung.de/news/frauen-den-handschlag-verweigert-oberarzt-darf-kein-deutscher-werden-li.111944>, Zugriff auf Webseite am 25.04.2022, 21.05 Uhr
6. Verweigerung_Handschlag_beim_Arzt_GBK_III_234_18.pdf, Zugriff Webseite am 25.04.2022, 21.08 Uhr
7. <https://www.tagblatt.ch/leben/warum-der-verweigerte-handschlag-ein-affront-ist-ld.1546955>, Zugriff auf Webseite am 25.05.2022, 21.10 Uhr
8. <https://www.izrs.ch/fatwa-ist-der-handedruck-zwischen-mann-und-frau-im-islam-erlaubt.html>, Zugriff auf Webseite 25.04.2022, 21.38 Uhr

Bücher:

9. Bronfen, Elisabeth und Marius, Benjamin: Hybride Kulturen. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte. Stauffenberg Verlag, 1997
10. Hartmann-Boll, Pascal: aus: Virginia Satir: Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. Klett-Cotta Verlag, 2016
11. El-Mafaalani, Aladin: Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Verlag Kiepenheuer und Witsch, 2020

12. Nazarkiewicz, Kirsten: Interkulturalität als immanenter Faktor in coaching und training: konzeptionelle Überlegungen. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 12(20), 47-68, 2013.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454249>
13. Nazarkiewicz, Kirsten und Krämer, Gesa: Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2012
14. Ryba, Alicia und Roth, Gerhard (Hrsg.): Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell. Klett-Cotta Verlag, 2019