



1.3.2023

Systemisches Coaching in interkultureller Arbeitsmarktintegration

Abschlussarbeit im Rahmen der
systemischen Coaching-Ausbildung



Renata Novaes

LUXEMBURG / TRIER

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Definitionen.....	3
3. Interkulturelle Arbeitsmarktintegration.....	6
4. Work Integration Luxemburg.....	8
○ Systemische Methoden.....	9
5. Fazit.....	13
6. Literatur-, und Quellenverzeichnis.....	14

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

(arabisches Sprichwort)

1. Einleitung

Die Themen interkulturelle Kompetenz, Interkulturalität oder auch interkulturelles Coaching waren schon in den 60ern ein Thema gewesen. Durch die Gastarbeiter wurde bereits die Darstellung der Gesellschaft bezüglich der kulturellen, ethnischen oder religiösen Entwicklung diverser. Die Politik ermöglichte den Familiennachzug und die Gesellschaft wurde dadurch kulturelle heterogener. Verschiedene Kulturen fanden sich in den gemeinsamen Räumen ein – oder anders ausgedrückt, die Arbeiter*Innen unterschiedlichster Herkunft fanden sich in den Bergwerken, an den Hochöfen, in den Werkssiedlungen wieder, in denen sie eine multikulturelle Gemeinschaft bildeten.

Wie man bereits feststellen kann, waren gibt es diese Themen schon lange in unserer Gesellschaft, sie wurden allerdings seit 2015 durch die Flüchtlingskrise in Europa präsenter.

Heutzutage sind Begriffe wie Veränderungsmanagement, agile Organisationen, Personalentwicklung, agile Leadership, neue Führungsstile oder Organisationsentwicklung Fachbegriffe, mit denen die Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen oder Arbeitssuchende auf dem Arbeitsmarkt regelmäßig konfrontiert werden. Vor allem Globalisierung, Internationalität, Vielfalt und Diversität sind hoch im Kurs.

2. Definitionen

Bevor man sich jedoch mit dem Thema interkulturelle Arbeitsmarktintegration beschäftigt, muss man sich zunächst mit einigen Definitionen auseinandersetzen.

System

Ein System besteht immer aus voneinander abhängigen und sich gegenseitig beeinflussenden Einzelteilen, die gemeinsam ein Ganzes ergeben. Daraus entsteht eine zusammenhängende Einheit, die sich von allen, außerhalb des Systems liegenden Dingen, abgrenzen lässt. Durch das Zusammenwirken aller Teile des Systems, wird das Verhalten des jeweiligen Systems bestimmt.¹

Interkulturalität: Substantiv, feminin (die) Soziologie

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);

Wissenschaftszweig, der sich mit den individuellen und gesellschaftlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen verschiedener Kulturen in der globalisierten Welt befasst.²

*Der Begriff **Interkulturalität** bezeichnet den Interaktionsprozess zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen. Durch die interkulturelle Handlungs- bzw. Kommunikationssituation entstehen neue Handlungen und Deutungen, die weder der einen noch der anderen Kultur eindeutig zugeordnet werden können, sondern gewissermaßen eine neue synergetische „Zwischen-Kultur“ erschaffen.*

¹ Skript Systemischer Coach – Inkonstellation Akademie. S. 8 (Kein Datum)

² Interkulturalität. (kein Datum) . Abgerufen am 01.03.2023 von Wörterbuch, Oxford

Interkulturalität kann sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene stattfinden. ³

Interkulturelle Kompetenz

*Verallgemeinernd kann unter interkultureller Kompetenz die Befähigung verstanden werden, aufgeschlossen gegenüber Neuem, bisher Unbekanntem, insbesondere gegenüber fremden Kulturen, zu sein, sich auf neue Menschen und Situationen einstellen zu können und dabei persönlich hinzuzulernen, in interkulturell geprägten Situationen mit Angehörigen verschiedener ethnischer Gruppen und in fremdkultureller Umgebung zu kommunizieren, um effektiv und professionell tätig werden zu können.*⁴

Interkulturelles Coaching

*Unter „Interkulturellem Coaching“ ist die individuelle Beratung und Begleitung einer Fach- und Führungskraft oder eines Experten*In durch einen Coach zu verstehen, der dabei den Einflussfaktor „Kultur“ berücksichtigt und sich mit „interkultureller Kommunikation“ auskennt. Bei dieser Entwicklungsmaßnahme handelt es sich um eine Facette interkulturellen Lernens.*⁵

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. Dies kann zu Spannungen innerhalb von Teams oder auch zu konflikthafter Situationen führen. Diese Definitionen geben uns einen kurzen Hinblick auf unsere Gesellschaft, die vielseitiger, aber auch unübersichtlicher und komplexer wird. Durch diese Komplexität gibt es noch unterschiedliche Umgangsformen, die

³ Interkulturalität. (kein Datum). Abgerufen am 1. 3 2023 von Wikipedia:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturalit%C3%A4t>

⁴ Interkulturelle Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit und im Netz, Maik H. Wagner/Werner Sauter - S. 509

⁵ <https://www.ikud.de/glossar/interkulturelles-coaching.html> (kein Datum). Abgerufen am 01.03.2023

dann häufig auch zu Missverständnissen und zu den besagten „interkulturellen“ Konflikten führen können. 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)⁶

Im Folgenden soll auf die interkulturelle Arbeitsmarktintegration und das Coaching 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.

⁶ Systemische Wirtschaftsmediation und Systemdesign, Grundig Akademie – S. 8 <https://www.medius-gmbh.com/wp-content/uploads/2020/02/mediationsausbildung20-22.pdf>

Nur der Eigentümer weiß, wo die Lecks im Haus sind.

(südamerikanisches Sprichwort)

3. Interkulturelle Arbeitsmarktintegration

Im Jahr 1995 in Luxemburg. Eine Gruppe von Frauen aus verschiedenen Bereichen in der Gesellschaft gründete die Institution Zarabina asbl. (gemeinnützige Verein) für Frauen. Diese Institution hatte die Integration von arbeitslosen Frauen und/ oder ihre Wiedereingliederung im luxemburgischen Arbeitsmarkt zum Ziel.

Zu dieser Zeit hatten Frauen wenige oder keine Möglichkeit sich über den Arbeitsmarkt oder nach Aus- und Fortbildungen zu informieren. Schon damals arbeitete Zarabina mit zukunftsorientierten und fördernden Projekten, die diese Ziele ermöglichten. Die kompetenten und engagierten Beraterinnen führten Seminare, Workshops und Projekte zugunsten von Frauen durch.

Daraufhin entwickelte sich schnell eine Zusammenarbeit mit dem Arbeits-, und Bildungsministerium, sowie mit Gemeinden und Gewerkschaften. Seit ca. 16 Jahren unterstützt Zarabina auch Männer im luxemburgischen Arbeitsmarkt.

Heute erfüllt Zarabina mit hoher Qualität wertvolle Aufgaben in der Gesellschaft. Die Öffnung der Angebote und Beratungen auch für Männer war sehr wichtig für die Weiterentwicklung der Institution und trägt damit umfassend und für alle Bevölkerungsgruppen zur Arbeitsintegration auf den Arbeitsmarkt bei. Durch ihre Kurse, Projekte und Maßnahmen werden alle Gruppen von Arbeitnehmern*Innen und Arbeitssuchenden, sowohl die mit körperlichen Einschränkungen, mit Migrationshintergrund, ältere Arbeitssuchende als auch die, welche eine berufliche Reorientierung benötigen, angesprochen.

Der luxemburgische Arbeitsmarkt ist durch ein internationales und multikulturelles Umfeld gekennzeichnet. Die Zahl der ausländischen und mehrsprachigen Arbeitnehmer in Luxemburg ist ausgesprochen hoch. Um dieses

große Arbeitsspektrum decken zu können, ist ebenfalls notwendig ein großes fachliches und professionelles Spektrum an Methoden und Didaktik.

Schon zu Beginn und als erste Institution in Luxemburg arbeitete Zarabina asbl. kompetenzorientiert, und zwar nach den Standards der schweizerischen Gesellschaft CH-Q, bzw. mit deren Prozesse, die sich für das Erarbeiten und Etablieren von Lösungen in der Kompetenzentwicklung und im individuellen Kompetenzmanagement engagiert. Im Lauf der Jahre passte Zarabina die Prozesse entsprechend dem luxemburgischen Arbeitsmarkt und dessen Bedürfnissen an.

Durch die Kompetenzmanagement-Prozesse gemeinsam mit dem systemischen Coaching ist es den Zarabina-Beraterinnen möglich, alle Kunden*Innen und deren Anliegen zu coachen und zu begleiten.

Im nächsten Abschnitt wird das Seminar „Work Integration Luxemburg“ (kurz WIL genannt) vorstellen, ein Angebot von Zarabina asbl., an dem verdeutlicht wird, wie interkulturelle Kompetenz, systemische Coaching in einer interkulturellen Arbeitsmarktintegration zielgerichtet und professionell eingesetzt werden können.

„Ist der Weg lang, erkennt man die Stärke eines Pferdes.“

(chinesisches Sprichwort)

4. Work Integration Luxemburg

Das Seminar „Work Integration Luxemburg“ (abgekürzt WIL), welches zwei Mal jährlich stattfindet, ist an anerkannte Geflüchtete in Luxemburg gerichtet mit dem Ziel, eine effektive und langfristige Integration dieser Personen in den luxemburgischen Arbeitsmarkt zu gewährleisten. An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen und auch für das bessere Verständnis, dass Zarabina in Kooperation mit der ADEM - *Agence pour le développement de l'emploi*, (luxemburgisches Arbeitsamt) in diesem Projekt zusammenarbeitet.

Durch verschiedenen Kulturen, Werten und Arbeitsbedingungen ist der luxemburgischen Arbeitsmarkt für die meisten Menschen mit Fluchthintergrund eine große Herausforderung. Das Ziel des Seminars ist es, diese Menschen adäquat zu befähigen und/ oder vorzubereiten für den Berufseinstieg, oftmals verbunden mit einer beruflichen Neu- oder Reorientierung, welche auf Grund fehlender oder nicht anerkannter Abschlüsse notwendig wird.

Auch in diesem Seminar setzt Zarabina das Kompetenzmanagement ein, wodurch werden die Teilnehmer*Innen sich ihrer Kompetenzen bewusst werden und einen realistischen Aktionsplan, mit den relevanten Schritten und Zielen erstellen können. Darüber hinaus werden die Teilnehmer*Innen bei der Umsetzung ihres Planes aktiv von ihren Beraterinnen unterstützt.

In dieser Arbeit wird an einem Fallbeispiel verdeutlicht, wie systemisches Coaching bei der Integration in den Arbeitsmarkt für Menschen mit interkulturellen Hintergrund gelingen kann und wie wichtig und unterstützend dieses ist. Alle Daten, die Rückschluss auf Personen zulassen, werden anonymisiert, zum Schutz der Persönlichkeitsrechte.

- **Systemische Methoden**

Das Fallbeispiel bezieht sich auf einen ehemaligen Teilnehmer des Seminares WIL.

Kurz zu Person X: Geboren und aufgewachsen im arabischen Raum, mittleren Alters. Er hat einen Studienabschluss und war lange erfolgreich im Herkunftsland tätig. Vor einigen Jahren kam er als Geflüchteter und ohne Familie nach Luxemburg. Er spricht Arabisch und Englisch.

Schon beim Auswahlgespräch zeigte sich Herr X als eine wenig offene Person. Dieser Eindruck hat sich verstärkt am ersten Kurstag; sein unkooperatives Verhalten, seine deutlich vorgebrachte Abneigung für das Kompetenzmanagement und seine Meinung zum Seminar waren deutliche Anzeichen dafür, dass Kompetenzmanagement und die für das Training entwickelte Didaktik nicht ausreichend würden, ihn zum gewünschten Ziel zu führen, einen Aktionsplan zu entwickeln und dessen Umsetzung zu begleiten.

Da die Verfasserin dieser Arbeit zum dem Zeitpunkt bereits mit der Coaching-Ausbildung bei dem Kölner Institut InKonstellation begonnen hatte, wurden die bisher gelernten Methoden angewendet, die in diesem Fall unterstützen würden.

Im Folgenden werden diese Methoden beschrieben.

- ***Coaching-Haus***

Das Coaching-Haus ist eine bedeutsame Methode des Coachings und besteht aus 5 Phasen:

- Kontakt,
- Auftragsklärung und Zieldefinition,
- Situationsanalyse,
- Intervention & Veränderung und
- Abschluss & Evaluation.

Diese Methode ist bereits Bestandteil des Zarabina-Prozesses, neben des CH-Q-Prozess, trotzdem sollte jeder Schritt verstärkt angegangen werden, um eine Auftragsklärung zu schaffen, denn durch die geschlossene Persönlichkeit des Herrn X war es bis zu dem Zeitpunkt nicht möglich, ein Ziel zu definieren. Dafür müsste er sich öffnen, damit die Situation analysiert werden und gemeinsam mit ihm ein Ziel definiert werden. Leider wurde schnell klar, dass er nicht dafür bereit war. Es lag sehr nahe, dass er den Prozess nicht mit einer Frau durchgehen wollte und dass dies möglicherweise das Problem war, aber genau da ist der Punkt. Als (interkulturelle) Coach ist man in der Lage, eine interkulturelle Kommunikation durchzuführen, um den Coachee durch den Prozess zu begleiten, ohne voreilige Entschlüsse oder Vorurteile zu bilden.

- ***Reframing-Methode***

Ein sehr wichtiges Werkzeug, das oftmals im Coaching verwendet wird. In diesem Fall war es sehr wichtig, dieses einzusetzen, da Herr X immer wiederholte, dass alles nicht wichtig sei, denn um eine Arbeit finden zu können, interessiere sich niemand dafür, was man sei und was man gemacht habe.

- Reframing bedeutet einen anderen Rahmen stellen, um mit dem Perspektivenwechsel einen Wechsel im Erleben der betreffenden Person zu bewirken.

Aus diesem Grund wurde diese Methode gewählt, denn genau dieser Perspektivenwechsel sollte bei Herrn X bewirkt werden.

In Rahmen des CH-Q-Prozesses zusammen mit der Reframing-Methode wurde Herrn X einige Fragen gestellt. Besonders wirksam waren folgende Fragen:

- Was war für ihn als erfolgreicher Personalmanager wichtig?
- Wofür wurde er auf seiner Arbeit geschätzt?

Nach seine Antworten konnte man feststellen, dass er den Prozess einseitig gesehen hat und öffnete sich etwa. Durch den Perspektivenwechsel konnte Herr

X seine Sicht zu manchen Dingen anders betrachten und konnte die Vorgehensweise besser nachvollziehen.

Durch den Einsatz dieser Methode konnten kleine Fortschritte gemacht werden. Jedoch waren diese Fortschritte noch nicht ausreichend, um das Kompetenzmanagement zu stützen und somit noch keine optimale Resultate erzielt werden konnten.

- **CORE-Modell**

Da Herr X umgänglicher wurde, passte diese Methode sehr gut zum Prozess. Das CORE-Modell besteht aus 4 Phasen:

- Challenge
- Opportunity
- Ressourcen
- Effect

Das Problem wurde thematisiert und ein Ziel wurde gesetzt, Möglichkeiten erarbeitet, die er hat, sein Ziel zu erreichen, besprochen, und wie er sich auf seine von ihm bekannten Ressourcen fokussieren kann. Als diese Punkte erarbeitet wurden, stellte man ihn die Frage, was anders wäre, wenn er sein Ziel erreicht hätte.

Darüber hinaus wurde durch diese Methode klar, warum Herr X all die Zeit unkooperativ und abgeneigt war. Hinter der „Fassade“ waren Ereignisse, die er vor und nach seinem Fluchtweg durchleben musste und letzten Endes eines Menschen schwer macht, sich zu öffnen.

Die Ergebnisse waren erstaunlich, denn ab dieser individuellen Beratung konnte Herr X nicht nur großartige Fortschritte machen, sondern änderte sein Verhalten, seine Sicht der Dinge und war auch motiviert, etwas zu erreichen und zu bewirken.

Der WIL-Kurs endete nach knapp 5 Wochen, und er beendete erfolgreich seinen Kompetenzprozess. Auch entschied er sich für die weitere Begleitung durch Zarabina.

Seine Entwicklung seit dem WIL-Kurs ist bemerkenswert. Er führt, sofern es möglich ist, den gemeinsam mit Zarabina entworfenen Aktionsplan durch. Auf dem Arbeitsmarkt ist er noch nicht beschäftigt, aber er ist jetzt dazu fähig. Zurzeit möchte er an beruflichen Maßnahmen teilnehmen, damit er sich persönlich und beruflich weiterentwickeln kann.

Viele Wege führen nach Rom

(europäisches Sprichwort)

5. Fazit

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.

Der klare Nachweis konnte nur kurz erläutert werden, in dem einer von vielen Fällen in der Praxis hier in dieser Arbeit darstellen konnte.

Für den oben beschriebenen Fall mit dem Kunden und seiner Teilnahme an dem WIL-Kurs bedeutet dies für das Coaching, Fremdheit als Chance und nicht als besonderes Problem zu begreifen.

Darüber hinaus wurde auch deutlich, dass das systemische Coaching unabdingbar für interkulturelle Arbeitsmarktintegration ist, allerdings, dass nicht jede systemische Methode für alle Coachees geeignet ist.

6. Literatur- und Quellenverzeichnis

Abgerufene Webseiten:

¹ Systemische Coachingausbildung, Inkonstellation Ausbildungsakademie – S. 8

² Interkulturalität. (kein Datum) . Abgerufen am 01.03.2023 von Wörterbuch, Oxford

³ Interkulturalität. (kein Datum). Abgerufen am 1. 3 2023 von Wikipedia:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturalit%C3%A4t>

⁴ Interkulturelle Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit und im Netz, Maik H. Wagner/Werner Sauter - S. 509

⁵ <https://www.ikud.de/glossar/interkulturelles-coaching.html> (kein Datum).
Abgerufen am 01.03.2023

⁶ Systemische Wirtschaftsmediation und Systemdesign, Grundig Akademie – S. 8
<https://www.medius-gmbh.com/wpcontent/uploads/2020/02/mediationsausbildung20-22.pdf>. (Kein Datum). Abgerufen am 05.03.2023

<https://www.zarabina.lu/> . kein Datum. Abgerufen am 06.03.2023

<http://www.ch-q.ch/ch-q-kompetenzmanagement-portal/home/> . 2014.
Abgerufen am 06.03.2023

Literatur:

Systemische Methoden. Skript und Fotoprotokoll – Systemisches Coaching – Inkonstellation Ausbildungsakademie. (kein Datum)