

Interkulturalität als immanenter Faktor in Coaching und Training – konzeptionelle Überlegungen

The intercultural as an immanent factor in coaching and training – conceptual considerations

Kirsten Nazarkiewicz

Dr. Kirsten Nazarkiewicz ist Geschäftsführerin von consilia cct: create culture together, einem Institut, welches sich auf Kulturkompetenz für Unternehmen und Organisationen sowie die Begleitung von Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung in der globalisierten Welt spezialisiert hat. Sie lehrt seit 20 Jahren an verschiedenen Hochschulen, veröffentlicht regelmäßig Fachpublikationen und ist Aus- und Weiterbilderin für Transkulturelles und Interkulturelles Coaching und Training.

Abstract (Deutsch)

Coaching und Training werden von der zunehmenden internationalen Verflechtung und der transkulturellen Verfasstheit der Gesellschaften beeinflusst, daher benötigen beide Formate eine kulturreflexive Perspektive. Drei miteinander korrespondierende Metakonzepte für den kultursensiblen Begleitprozess können in diesem Zusammenhang hilfreich sein: Zum einen geht es um die interkulturelle Bewältigung von Missverständnissen, die beim Aufeinandertreffen von Vertretern verschiedener Kulturkreise entstehen. Zum anderen sollten die Einflüsse multikultureller Umgebungen und unterschiedlichster Systeme und Kollektive berücksichtigt werden. Als Erweiterung der interkulturellen und multikulturellen Herangehensweise ist schließlich ein transkulturelles Vorgehen zu empfehlen, welches Machtverhältnisse, soziale und individuelle Positionierungen und Entwicklungsziele beachtet. Am Beispiel der Formate Coaching und Training werden diese drei Perspektiven vorgestellt und um weitere konzeptionelle Aspekte für das Training erweitert. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage: Wie können Trainingsgebiete, die nicht als interkulturell gelten, wie z. B. Entwicklung von Führungskompetenzen, Projekt- oder Konfliktmanagement u. v. m., so kulturreflexiv konzipiert werden, dass die typischen trainierten Wissensbestände den multikulturellen Anforderungen der heutigen Lebens- und Arbeitswelt entsprechen? Sechs Möglichkeiten werden aufgezeigt, deren Umsetzung bei allen Beteiligten Umdenken und Perspektivenwechsel erforderlich macht.

Stichworte: Interkulturelles, multikulturelles, transkulturelles Coaching, Metakonzepte, Kulturreflexivität, interkulturelle Trainings

Abstract (English)

Coaching and training are affected by the increasing international interdependence and the transcultural character of societies. Therefore both these forms need a cultural reflexive perspective. Three corresponding meta-concepts could be helpful to support conducting coaching and training in a culture-sensitive way: on the one hand, there are misunderstandings emerging from the clash of cultures, on the other hand, people have to cope with the multicultural environment and the different collectives and systems they live in. These two approaches need to be extended to a transcultural perspective, which reflects social and individual positioning and development goals as well as power levels. The practical application of these meta-concepts is illustrated in view of coaching as well as training contexts. Focussing on the conceptual implications for training

design, especially with regard to training subjects that are not considered as intercultural in the first place, such as leadership competences, project or conflict management etc., the question arises: How could we design these trainings in a culture-reflexive way so that they provide the skills and knowledge needed for living and working in today's multicultural environment? Six approaches are considered; putting them to practice will, however, require some out-of-the-box thinking from everyone involved.

Keywords: Intercultural, multicultural, transcultural coaching, meta-concepts, intercultural, culture reflexive training

1. Der Einfluss des Interkulturellen auf Inhalte und Formate

Interkulturelle Coachings und Trainings sind inzwischen keine Besonderheit mehr. Die Integration interkultureller Aspekte in Studienwege und Ausbildungen führt zu entsprechenden Wissensbeständen und Kompetenzbündeln – nicht nur für Multiplikatoren. Ich frage mich allerdings schon länger, ob die Themen rund um Interkulturalität einfach über ein ergänzendes Adjektiv *hinzugenommen* werden können, ohne dass sich die so bezeichneten Formate fundamental verändern (müssen). Für das interkulturelle bzw. kulturreflexive Coaching wurde bereits beschrieben (vgl. Nazarkiewicz / Krämer 2012b), welche Implikationen eine konsequente Kulturreflexivität von Perspektiven, Rollenverständnis, Methoden und Vorgehensweisen hat. Diese methodologischen Überlegungen führten zur These, dass es kein Sonderformat *Interkulturelles Coaching* gibt, sondern dass alle Coachings in der globalisierten Lebens- und Arbeitswelt kulturreflexiv durchgeführt werden sollten. Bei Trainingsthemen stellt sich dieselbe Frage. Was unter interkulturellen Trainings zu verstehen ist, wurde schon hinlänglich beschrieben und abgegrenzt (z. B. Bolten 2001), aber was ist zu bedenken, wenn alle Trainingsthemen kulturreflexiv zu konzipieren sind? Dieser Frage möchte ich nachgehen und erste konzeptionelle Überlegungen anstellen.

Zunächst kläre ich die Begrifflichkeiten und begründe, warum jedes Coaching heutzutage kulturreflexiv anzugehen ist. Angelehnt an unterschiedliche

Kulturbegriffe stelle ich in verschiedenen Metakonzepten drei idealtypische Herangehensweisen dar, interkulturelles, multikulturelles und transkulturelles Coaching. Mit Hilfe dieser Unterscheidung werden die Konsequenzen beschrieben, die sich daraus für die Kultursensibilität von Rollenverständnis, Methodik und Inhalte im Coaching systematisch ergeben. Die drei Perspektiven kommen erfahrungsgemäß in einzelnen Coachingfällen jeweils mehr oder weniger stark zum Tragen, wie anschließend an Beispielen illustriert wird. Kulturreflexiv nenne ich eine Herangehensweise, die alle Perspektiven zugleich integriert und präsent hält sowie jedes Coaching kultursensitiv beleuchtet und durchführt – ein weiteres Beispiel verdeutlicht die praktische Umsetzung dieses Ansatzes. Nach diesen Überlegungen liegt der Rückschluss nahe, dass auch bei Anfragen für interkulturelle Trainings eine interkulturelle, multikulturelle und transkulturelle Reflexion und Erweiterung der jeweiligen Trainingskonzepte hilfreich sein könnte. Interkulturelle Trainings können mit diesen Varianten breiter und systematischer konzeptioniert werden. Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis stützen diese Herangehensweise (Kapitel 2).

Die These ist, dass nicht nur alle Coachings kulturreflexiv zu handhaben sind, sondern dass es im Training und in den Weiterbildungen kaum noch ein Thema gibt, welches nicht auf die Einnahme einer kulturreflexiven Perspektive angewiesen ist, um die Teilnehmenden wirksam und auf der Höhe der Zeit zu unterstützen. Hierfür reicht die Arbeit mit den drei Metakonzepten vermutlich nicht aus. Es stellt

sich die Frage, wie das Thema Interkulturalität systematisch mit den typischen trainierten Wissensbeständen verzahnt werden kann. Die abschließenden Gedanken zeigen verschiedene Varianten auf, wie alle Trainings kulturreflexiv werden können, ohne dass die Inhalte unverbunden nebeneinander stehen (Kapitel 3). Ziel dieser konzeptionellen Überlegungen ist es, die Beschränkungen zu überwinden, die sich aus einem auf Länderkulturen bezogenen Interkulturalitätsbegriff und den daraus abgeleiteten Vorstellungen von Kultur ergeben, und Kulturreflexivität sowie – Gestaltungskompetenz im Hinblick auf Diversität bei allen Themen systematisch zu berücksichtigen.

2. Interkulturelles Coaching: mehr als Einzeltraining und mehr als Coaching

Interkulturelles Coaching wird häufig als Einzeltraining in dem Sinne verstanden, dass es übermitteltes Wissen verankert und vernetzt.¹ Auch der Begriff und das Konzept des Coachings selbst stammen ursprünglich aus dem Bereich des sportlichen Trainings und wurden dann in der leistungsorientierten Personalentwicklung von Managern adaptiert. Inzwischen ist Coaching ein klassisches Personalentwicklungsinstrument, das nicht nur Führungs-, sondern auch Fachkräften zur Verfügung steht. Diese Entwicklung liegt auf der Hand, Standardseminare können die vielfältigen Herausforderungen in der Praxis nur bedingt aufgreifen. Im Zuge der Ausdifferenzierung und Individualisierung müssen Seminare und Trainings zunehmend auf Kontexte und Personen zugeschnitten werden. Dabei ist die Grenze zwischen dem Format Einzeltraining und einem individualziel- und entwicklungsorientierten Coaching allerdings fließend. Professionelle Coaches und auch die Berufsverbände beschreiben Coaching inzwischen zu Recht als eigenständige Tätigkeit, die sich von Supervision, Therapie, Mentoring, Beratung und Training fundamental unterscheidet, auch wenn es Gemeinsamkeiten zwischen den Formaten und ihren Rollenanforderungen an die

Professionellen gibt (vgl. hierzu z. B. Krämer / Nazarkiewicz 2011).

Ist schon das Wesen der Coachingtätigkeit nicht leicht zu definieren, so wird es umso schwieriger, wenn von interkulturellem Coaching die Rede ist. Coaching wird trotz des scheinbar universalen Standards, der sich permanent etabliert, in verschiedenen Kulturen unterschiedlich verstanden und praktiziert (Passmore 2009 oder Nazarkiewicz / Krämer 2012b:30ff.). Auch in der Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, worin *das Interkulturelle* nun besteht. Manche blicken vor allem auf die Konstellation zwischen den Beteiligten, also bei sog. *interkultureller Kommunikation* (z. B. Barmeyer / Haupt 2007) oder auf die Inhalte und das Erlernen von kulturellen Besonderheiten (Steixner 2009). Barmeyer und Haupt (2007) führen dazu den Unterschied zwischen Inhaltscoaching und Prozesscoaching ein (ebd.). Man könnte auch den Anlass der Maßnahmen zum Ausgangspunkt nehmen, so verortet Bolten Interkulturelles Coaching bei Konflikten in Teams (Bolten 2001). Vielleicht ist es auch die Umgebung des Coachingpartners oder Klienten und man muss bei (interkulturellen) *Störungen* kulturelle Wissensbestände hinzuziehen (z. B. Clement / Clement 2000, Clement 2011). Oder ist das Thema Kultur im Coaching nichts Besonderes (mehr), wie Rosinski (2010) inzwischen argumentiert. Während er sich noch in seiner Dissertation zum Thema *Coaching across cultures* (Rosinski 2003) in Anlehnung an die Kulturdimensionen den nationalkulturellen Unterschieden verschrieb, so fasst er heute Kultur nur als eine der zahlreichen Dimensionen im Coaching auf (neben Politik, Spiritualität, Management, Physiologie u. a.). Häufig wird interkulturelles Coaching (von manchen mit Beratung und Supervision gemeinsam betrachtet) auch an Zielgruppen festgemacht. Im sozialen und medizinischen Bereich wären hier Menschen mit Migrationshintergrund zu nennen (wie bei Hegemann / Oesterreich 2009 oder Pirmoradi 2012), im Geschäftsleben eher Expatriates oder Impatriates (Krämer / Nazarkiewicz 2008). Besonderheiten bei der Beratung

ausländischer Studierender fasst Esser (2010) zusammen, und die Veränderung der Vorgehensweisen in Verbindung mit Diversity-Kategorien (Muslime / Religion, ältere Arbeitnehmer, Frauen) konzipieren z. B. Abdul-Hussain / Baig (2009) oder Rezapour / Zapp (2011).

Wenn Coaching interkulturell wird, sind also zwei Begriffsbestimmungen vonnöten: 1. Was ist unter *Coaching* zu verstehen und 2. was genau ist dann *interkulturelles Coaching*?

2.1. Kennzeichen von Coaching

Die Tätigkeiten unter dem ungeschützten Begriff Coaching können wie folgt beschrieben werden:

- Coaching ist gekennzeichnet durch eine freiwillige und vertrauliche Beziehung auf Augenhöhe und verfolgt in der Zusammenarbeit gemeinsam vereinbarte und klar definierte Ziele.
- Es basiert auf prozessorientierten eingesetzten Methoden, welche an die individuelle Entwicklung des Coachingpartners angepasst sind und hinsichtlich der Ziele effektiv und effizient sind.
- Dabei unterstützt es den Partner insbesondere beim Generieren eigener Lösungen
- Coaching arbeitet auf der Basis klarer Spielregeln und Rollendefinitionen und mit transparenten Interventionen.
- Es ist meiner Auffassung nach ganzheitlich orientiert und richtet sich an die Gesamtpersönlichkeit in all ihren Lebenssphären.
- Ob im Arbeitskontext oder bei der Bewältigung von Herausforderungen im Lebenslauf: Coaching zielt ab auf verbesserte Selbstmanagementfähigkeiten, ein erweitertes Handlungsspektrum und auf Unabhängigkeit vom Coach selbst.
- Daher stützt sich das Arbeitsbündnis auf einen zeitlich begrenzten

Kontrakt und umfasst mehrere Schritte und Einzelsitzungen auf dem Weg zum Ziel.

2.2. Jedes Coaching ist *interkulturell*

Coaching lässt sich jedoch nicht von den zunehmenden internationalen Verflechtungen und der transkulturellen Verfasstheit der Gesellschaften trennen (Welsch 1999). In den Inhalten und Anliegen, die im Coaching bearbeitet werden, spiegeln sich die Themen der globalisierten Welt. *The end of belonging* (Madison 2009) ist ein Gefühl von Heimatlosigkeit, das mit diesen transkulturellen Entwicklungen korrespondiert. Die These des Handbuchs Interkulturelles Coaching (Nazarkiewicz / Krämer 2012b) ist, dass Interkulturelles Coaching kein Spezialformat (mehr) ist, sondern dass alle Coachings kulturelle Reflexionen benötigen. Drei Perspektiven werden im nächsten Abschnitt (4) als Metakonzepte beschrieben.

Die hier zugrunde gelegte erweiterte Coachingdefinition lautet daher: Coaching ist eine Antwort auf eine dynamische, sich schnell ändernde, komplexe und dadurch unübersichtlich gewordene globalisierte Arbeits- und Lebenswelt, in der es zur individuellen Orientierung und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der prozesshaften Einzelbegleitung bedarf. Coaching ist eine zielorientierte, systematische und zeitlich begrenzte Unterstützung und Begleitung eines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses im Rahmen beruflicher oder privater Neuorientierung in Gesellschaften, die zunehmend transkulturell verfasst sind. 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. Dieses Gefühl stellt sich heutzutage am ehesten ein, wenn mehrere Heimatskontexte und Identität(en) verbunden werden können.

Mit Bezug auf das Ashbysche Gesetz könnte man sagen, dass nur eine größere Handlungsvarietät eines Systems die Varietät seiner Umwelt vermindern kann (Ashby 1956). Kulturreflexivität ist daher ein geeignetes Steuerungsinstrument für Coachingpartner zur Bewältigung der sich ihm offenbarenden Komplexität. Es ist also davon auszugehen, dass Interkulturelles Coaching kein Spezialformat ist, sondern jedes Coaching kulturreflexiv und –sensitiv, d. h. unter interkulturellen, multikulturellen und transkulturellen Gesichtspunkten zu betrachten ist. Das bedeutet, dass man idealerweise mit mehreren Kulturbegriffen zugleich arbeitet. Diese kulturreflexive und kultursensible Haltung wird im Folgenden anhand von drei Herangehensweisen an Coaching, die Coachingpartner und ihre Kontexte illustriert und an Beispielen dargestellt.

3. Metakonzepte für einen kulturreflexiven Begleitprozess

Allgemein hat sich für verschiedene Ansätze in Deutschland der Begriff *Interkulturelles Coaching* und in der englischsprachigen Literatur *Crosscultural Coaching* durchgesetzt. Parallel finden sich in der Literatur auch die Begriffe *Kultursensibilität* oder *Kultursensitivität*, welche den emotionalen Aspekt der Achtsamkeit gegenüber kulturellen Faktoren hervorheben (z. B. Kahraman 2008). Ich habe mich für den übergreifenden Begriff *Kulturreflexivität* entschieden, denn er betont die Bewusstheit in der professionellen Haltung und schließt das rücksichtsvolle Vorgehen, also Sensibilität und Sensitivität mit ein. Die Einschränkungen des Horizonts, die sich in den Diskussionen um das Interkulturelle Coaching finden lassen, gründen vermutlich darin, dass bei der Berücksichtigung kultureller Besonderheiten der Kulturbegriff nicht systematisch erweitert wird.

Nicht nur im deutschsprachigen Raum gibt es eine noch sehr überschaubare Literaturbasis zum Thema Interkulturelles Coaching, allerdings mit einem uneinheitlichen Gebrauch der Begriffe.

Je nach Perspektive der Autoren wird interkulturelles Coaching verschieden veranlasst:

- Für Bolten (2001) dient Interkulturelles Coaching dazu, latente Missverständnisse und Synergien zu finden. Interkulturelles Coaching ist für ihn eine ergänzende *On-the-job-Maßnahme*, welche wie Training, Mediation und Consulting die interkulturelle Kompetenz fördert.
- Clement und Clement (2000), verstehen unter interkulturellem Coaching eine Unterstützung von Führungskräften, um kommunikative Probleme im interkulturellen Management zu lösen. Den systemisch geprägten Autoren begegnet die Dimension Kultur in Form von *Störungen* bei der internationalen Zusammenarbeit, in der Kultur im Hintergrund der geschäftlichen Abläufe zum Tragen kommt und erst thematisiert wird, wenn Irritationen auftreten.
- In ihrem Handbuchartikel definieren Barmeyer und Haupt: „Es herrscht im allgemeinen Einigkeit darüber, dass ‚Interkulturelles Coaching‘ eine Kombination aus klassischem Coaching und Interkulturalität darstellt“ (Barmeyer / Haupt 2007:786). Die Entscheidung, ob ein Coaching interkulturell ist, basiert nach Barmeyer und Haupt auf den Beziehungskonstellationen. Dazu gehört die Beziehung zwischen den Coachingpartnern selbst (Prozesscoaching) und zwischen dem Coachee und seinen Interaktionspartnern (Inhaltscoaching). Ist der Kontext des Coachingpartners eine interkulturelle Situation, wird nach Ansicht der Autoren das Coaching interkulturell, da im Coaching dafür Kompetenzen oder Lösungen entwickelt werden (Barmeyer 2003:18f.). Der Coachinganlass ist dann meistens eine erwünschte Fachberatung inhaltlicher Art zu einer bestimmten Kultur.
- Rosinski (2003, 2010) hat inzwischen in zwei Monographien Kultur

und Coaching konsequent aufeinander bezogen. In seiner Dissertation (Rosinski 2003) lehnt er sich noch stark an den anthropologischen Kulturbegriff von Hofstede an.

In seiner jüngsten Publikation ist für ihn Interkulturelles Coaching kein neuer Coachingansatz, sondern eine besonders kreative Form von Coaching: „Coaching across cultures should not be viewed as a new coaching speciality. It is rather a ‚paradigm shift‘, an enlargement of coaching as most people have practiced it today” (Rosinski 2003:xix). Die kulturelle Dimension im Coaching umfasst für ihn inzwischen nicht mehr nur Landeskulturen, sondern z. B. auch Organisations- oder Berufskulturen.

- Abbotts integraler Coachingansatz (2010) geht davon aus, dass kein Coaching oder jedes Coaching *cross cultural* ist und er warnt die Coachs vor einer Kulturalisierung im Coaching. Er geht ebenfalls von einer globalisierten Geschäftswelt aus, in der kulturelle Differenzen, internationale Projekte, Restrukturierungen, multikulturelle Identitäten an der Tagesordnung sind und eine interkulturelle Perspektive im Coaching daher notwendig ist. Paradoxiertweise sollte man nach seiner Ansicht die Variable Kultur weder immer annehmen noch außer Acht lassen: “1. It is sometimes necessary and possible to deal explicitly and primarily with culture as a variable and influence in coaching [...] 2. Doing cross cultural coaching is theoretically dubious and can be highly perilous” (Abbott 2010:327).

An diese verschiedenen Überlegungen haben Nazarkiewicz und Krämer (2012b) mit einer metakonzeptionellen Systematik angeschlossen. Kulturreflexives Arbeiten umfasst demnach mindestens drei Herangehensweisen, die sich gut unterscheiden lassen: eine interkulturelle, eine multikulturelle und eine transkulturelle. Die Auswahl dieser drei Perspektiven basiert auf verschiedenen Kulturbegriffen und wissenschaftlichen Diskursen:

- Die Vorstellung, dass beim Aufeinandertreffen von Vertretern verschiedener Kulturkreise Missverständnisse, Irritationen und Konflikte entstehen können, die bewältigt werden müssen und können, ist die interkulturelle Perspektive. Der Kulturbegriff in der Referenzliteratur ist üblicherweise essentialistisch und Kulturen werden tendenziell mit Regional- oder Landeskulturen gleichgesetzt. Hierfür ist die gesamte interkulturelle Kommunikationsforschung und Trainingsliteratur relevant (für einen Überblick siehe Nazarkiewicz 2010).
- Die Reflexion mannigfaltiger Einflüsse unterschiedlichster Kollektive und Dimensionen, wie sie dem systemtheoretischen Denken und Kulturbegriff inhärent ist, kennzeichnet die multikulturelle Perspektive. Hier werden verschiedene Kulturbegriffe kombiniert und Kultur kann anthropologisch, ethnopsychoanalytisch, symbolisch-interaktionistisch oder systemisch verstanden werden. Auch Rathje (2009) spricht sich für eine Differenzierung des Kulturellen und eine sinnvolle *Multikollektivität* in der Anwendungsorientierung aus.
- Das Erfordernis eines *transkulturellen* Vorgehens baut auf den beiden vorherigen Konzepten auf und erweitert sie. Transkulturelles Arbeiten reflektiert zudem Machtverhältnisse, ihren Einfluss auf die Identitätsentwicklung und soziale Positionierung der Individuen sowie die Notwendigkeit für die Coachingpartner ihre Persönlichkeit(entwicklung) als Kohäsionsleistung immer wieder neu und interaktiv hervorzubringen. Die Überlegungen, die mit dem Begriff *transkulturell* versehen werden, entstammen eher dem sozialpädagogischen, psychologischen und medizinischen wissenschaftlichen Diskurs. Hier werden in der Kulturreflexivität auch soziopolitische Verhältnisse und Mehr- und Minderheitskonstellationen sowie die Dominanzkultur (Rommelspacher 1995) berücksichtigt.

Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Interkulturelle Perspektive	Mehrere Perspektiven im multikulturellen Kontext	Transkulturelle Perspektive
Kultur erscheint als	Herausforderung für das interkulturelle Wissen	Teil-System, Störung in der Erwartungshaltung	Unsichtbare Voraussetzung für Interaktion und Identität
Kulturbegriff	Essentialistisch: Lebensweisen, <i>Länder</i>	Systemisch: Spielregeln, Muster, Sinnattractoren	Kohäsiv: Hybridität, Diversity, Intersektionalität
Identitätsbegriff	Kollektiv / ethnisch (<i>Mentalität</i>)	Psychische Systeme	Hybride / kreolische Identitäten
Methode	Deuten auf der Basis von kulturkreisspezifischem Wissen sowie Forschungsergebnissen	Perspektivenerweiterung, Modelle + Strukturen zur Ermittlung von Werten, Beziehungen und Präferenzen	Reflexion aller Prämissen und ihrer Implikationen, Tools zur Unterstützung von Beheimatung hybrider Identitäten
Interaktionsqualität der professionellen Begleitperson	Einbeziehung von Inhalten Ich bin <i>Wissender</i>	Einbeziehung des Beobachters Ich bin <i>Wahrnehmender</i>	Einbeziehung des / der Handelnden Ich bin <i>Mit-Gestalter</i>
Typische Tätigkeiten des professionellen Begleiters	Versteht, passt sich an, berücksichtigt und fördert als Kulturexperte interkulturelle Kompetenz	Reflektiert, erweitert Perspektiven, provoziert, interveniert, findet mit Klient Umgangsweisen	Schätzt gemeinsam ein, welche Identitätsfaktoren und Grenzen relevant sind, stellt Unterschiede fest und Gemeinsamkeiten her
Nutzen der Herangehensweise	Vermeidung von Missverständnissen und Unsicherheiten, Annäherung aneinander	Reflexion und Konstruktion von Wechselwirkungen, Vervielfältigung von Möglichkeiten + Lösungen	Dekonstruktion und Generieren von (neuen) Kontaktformen und Gemeinsamkeiten
Stärken der Herangehensweise	Anerkennung kultureller Faktoren	Vervielfältigung von Perspektiven und Lösungen	Grundsätzlich differenz- und zugleich gleichheitsorientiert, radikale Prämissenreflexion
Grenzen	Überschätzung von kulturellen Einflussfaktoren und Zuschreibungen	Fehlende interkulturelle Expertise	Begrenzter individueller Einfluss

Abb. 1: Konzepte kulturreflexiver Begleitung. Quelle: Modifiziert nach Nazarkiewicz / Krämer 2012b:280f.

Diese drei Perspektiven sind in der Tabelle getrennt dargestellt, auch wenn sie sich gelegentlich überlappen. Die idealtypische Trennschärfe der drei Herangehensweisen dient v. a. der Akzentuierung und unterstützt den kulturreflexiven Perspektivenwechsel in der Praxis.

3.1. Interkulturelle Perspektive: Welche kulturellen Faktoren kenne ich (nicht)?

Die erste und wohl vertrauteste Perspektive ist der identifizierende Blick. Kultur wird mit länderspezifischen Besonderheiten gleichgesetzt und entsprechend bei der Interpretation des Verhaltens

Anderer berücksichtigt; kulturelle Unterschiede werden bearbeitbar gemacht, indem die professionelle Begleitperson, hier der Coach, kulturkreisspezifisches Wissen nutzt, zur Verfügung stellt oder bei ihren Deutungen bzw. Diagnosen darauf zurückgreift und so dessen Anwendung praktisch demonstriert.

In diesem Sinne begreifen manche Definitionen interkulturelles Coaching als eine exklusive Personalentwicklungsmaßnahme (Ostermann 2001, Barmeyer 2003, Kinast 2003) und Form interkulturellen Lernens mit dem Effekt, dass bestimmte Ziele, Inhalte und Interventionen – wie bei einem Training – bereits vorgegeben sind oder sich zumindest stark aufdrängen. „Coaching kann helfen, kulturell bedingte Irritationen und Störungen („Critical Incidents“) konstruktiv zu thematisieren und durch prozessual begleitende Anstöße den Coachee zur Selbstreflexion und zum Finden von Lösungsstrategien anzuregen“ (Barmeyer 2003:21).

„Mittels interkulturellen Coachings wird das Bewusstsein des Gecoachten wesentlich erweitert. Der zwanghafte Kreislauf von Gedanken an fremdkulturelle kritische Beziehungspersonen wird durchbrochen. [...] Die Erweiterung des Bewusstseins ist die Basis, um aufnahmebereit für Wissen über fremde zentrale Kulturstandards zu sein oder kulturadäquates Verhalten in Rollenspielen zu lernen.“ (Kinast 2003:25)

Entscheidend ist die Vorstellung, dass Vertreter oder Mitglieder von als mehr oder weniger geschlossen vorgestellten Kulturgemeinschaften aufeinandertreffen. Es geht dann im Coaching darum, für die spezifischen Kulturunterschiede zu sensibilisieren, allgemein oder kulturspezifisch über verschiedene Arbeitsstile aufzuklären, Wissenswertes über die beteiligten Kulturen zu vermitteln und mit den Coachingpartnern Selbstmanagement- und Handlungsstrategien zu entwickeln, welche die kulturelle *Überschneidungssituation* erfolgreich zu meistern helfen. Mit einem hohen Trainings- und Beratungsanteil macht im Wesentlichen das Einzelsetting die Maßnahme zum prozessorientierten *interkulturellen Coaching* (vgl. auch

Schroll-Machl 2006:20 und Steixner 2009).

Die zugrunde liegende Kulturvorstellung kann als traditionell bezeichnet und bis auf das Kugelmodell von Herder zurückverfolgt werden. Kultur wird als ein homogenes System gefasst, d. h. als eine in sich geschlossene und nach außen klar abgrenzbare Lebensweise bzw. als eine mit nationalstaatlichen Grenzen deckungsgleiche Totalität. Diese Auffassung betont den essentialistischen und statischen Kern von Kultur und fokussiert die Kohärenz zwischen Wohngebiet, Wirtschaft und geteilten Normen und Werten in Abgrenzung zu anderen *Kulturcontainern*, deren Mitglieder als *Träger* von Kultur mit entsprechenden Prägungen aufgefasst werden. Nach diesem Kulturkonzept tauchen die Coachingpartner in eine für sie fremde Kultur ein oder es begegnen sich Repräsentanten verschiedener Kulturen. Dabei entsteht eine interkulturelle „Überschneidungssituation“ (Leenen / Grosch 1998:357) mit entsprechenden Anpassungserfordernissen. Ziel im Coaching ist eine interkulturelle Handlungskompetenz, die verstanden wird als Fähigkeit, „auch ein fremdkulturelles Orientierungssystem effektiv zur Handlungssteuerung in kulturellen Überschneidungssituationen einzusetzen“ im Hinblick auf eine „konstruktive Anpassung an fremdkulturelle Umwelten, sachgerechtes Entscheiden und effektives Handeln im Umgang mit fremdkulturell geprägten Interaktionspartnern“ (Thomas 1988:150).

Eine typische Coachinganfrage in diesem Kontext ist beispielsweise folgende: Eine junge deutsche Führungskraft hat die Gelegenheit für zwei Jahre nach New York zu gehen, um dort eine Spezialabteilung für die Firma aufzubauen. Der betreffende Mitarbeiter will seine Frau mitnehmen. Die mit dem Coaching verbundene Erwartungshaltung besteht darin, das Coaching als individuelles interkulturelles Lernen zu nutzen, es ist also quasi ein Einzeltraining. Gearbeitet wird mit einem essentialistischen Kulturverständnis, und Methoden aus interkulturellen Trainings (Critical Incidents, Cross

Cultural Dialogues etc.) können eingesetzt werden. Entscheidend ist, dass Kultur als kohärent aufgefasst wird (vgl. Rathje 2009).

Diese Perspektive kann auch hilfreich sein, wenn beispielsweise der Coachingpartner in der Führungsposition mit seinem Führungsstil in der neuen Abteilung (kulturell) aneckt (vgl. dazu Nazarkiewicz / Krämer 2012a). Oder ein Klient versucht in einem System, das nach politischen und kulturellen Spielregeln funktioniert, *fremde* Werte wie Transparenz oder Leistung einzuführen. Hier sind es vornehmlich die alltagspraktischen kulturellen Faktoren, die erklären können, warum er ständig auf Widerstand stößt. Diese Perspektive ist auch dann relevant, wenn Berufs-, Unternehmens- oder Bereichskultur einen wesentlichen Faktor bilden. Coachingpartner suchen sich oft Coaches mit Berufserfahrungen in ihrem Bereich, sodass man auf dieselben kulturellen Erfahrungen zurückgreifen kann. Manager wollen einen Coach mit Führungserfahrung, Selbständige suchen Coaches auf, die ein Unternehmen geführt haben, und wer eine Karriere als Banker machen will, braucht einen Karrierecoach, der nach Möglichkeit die Spielregeln des Feldes kennt. Beim Coaching als interkulturellem Lernen geht der Blick auf die emischen Prinzipien eines Feldes, in dem der Coach im günstigen Fall Erfahrungen und Wissen gesammelt hat.

Der Coach braucht für diese Perspektive inhaltliche und didaktische Expertise: kulturallgemeines und kulturspezifisches Wissen, Kenntnisse in der interkulturellen Kommunikation, Kenntnisse der relevanten Forschungsergebnisse und Studien, Erfahrungen in verschiedenen Branchen- und Sprachkulturen etc. Er muss für das interkulturelle Lernen auch Kompetenzmodelle kennen und Trainingselemente umsetzen können.

Allerdings hat diese Perspektive inzwischen immer deutlicher werdende Beschränkungen. Anpassungsschwierigkeiten oder Konflikte müssen nicht notwendig mit unterschiedlichen Kulturkreisen oder Kulturen zusammen-

hängen. Der unhinterfragte Einsatz von kulturspezifischen Wissensbeständen in professionellen Begleitmaßnahmen stößt nicht nur aufgrund fehlender Systematik und der vielen noch bestehenden Desiderate rasch an seine Grenzen. Diese Vorgehensweise kann möglicherweise auch zu verkürzten Interpretationen führen, und zugleich zeigt sich in der praktischen Arbeit mit diesem auf interkulturelles Wissen fokussierten Ansatz, dass in der Regel die Unsicherheit bleibt – und auch bleiben sollte. Das Richtige und Wichtige dieser interkulturellen Perspektive ist, dass Kultur als bedeutsamer Faktor überhaupt erkannt und berücksichtigt wird. Gleichzeitig birgt diese tendenziell recht stark vereinfachende Sichtweise aber auch die Gefahr, dass verkürzte Hypothesen als Deutungsgrundlage den Blick auf weitere über die landesspezifischen Charakteristika hinausgehende Einflussfaktoren versperren.

3.2. Mehrere Perspektiven für einen multikulturellen Kontext: Welche kollektiven Einflüsse sind zu berücksichtigen?

In vielen Begleitprozessen und Coachings müssen mehrere kollektive Einflussgrößen und kulturelle Wirkfaktoren berücksichtigt werden. Eine typische Anfrage wäre z. B., dass ein Seniorprojektleiter weltweit ein neues IT-System einführen soll. Er arbeitet mit Kollegen und deren Mitarbeiterteams bei Kunden an verschiedenen Standorten, u. a. Chicago, Barcelona, Delhi und Singapur. Die Implementierung und Migration des IT-Systems läuft sehr unterschiedlich.

Landeskulturelle Besonderheiten können hier eine Rolle spielen, aber sie müssen es nicht. Neben unterschiedlichen Kulturkreisen können weitere Wirkfaktoren wie Milieus, Berufs-, Familien- oder Organisationskulturen und jegliche andere Wertegemeinschaft relevant sein. Auch die individuelle Stilistik ist zu beachten. Wird Kultur dann auf die landeskulturelle Dimension reduziert, gehen Deutungspotenziale verloren.

Für den Klienten und seine professionelle Begleitung ist zu ermitteln, welche Einflussfaktoren wirklich relevant sind und in welcher Veränderung die Lösung liegen könnte. Es stellen sich die Fragen, welche Erwartungen bei den Beteiligten bestehen und wo diese gebrochen werden. Mehrere Dynamiken und Systeme müssen entdeckt und in ihren Wechselwirkungen analysiert werden. Die kulturell unterschiedlichen Verhaltensweisen erzeugen hier neben den üblichen Herausforderungen des Arbeitsalltags *zusätzliche* Irritationen in der Erwartungsabstimmung und bilden eine *Information* über verschiedene Sichtweisen. Über Selbstreflexion, affektive Umorganisation und Erweiterung des Verhaltensrepertoires sind sie zu bewältigen. Hier wird meistens von *Coaching im interkulturellen Kontext* gesprochen (Schroll-Machl 2006). Wenn man mit dieser Brille auf *interkulturelles Coaching* schaut, so gehört Kultur zu den zunächst unreflektierten, im Hintergrund wirkenden machtvollen Erwartungsbedingungen. Gefördert werden soll demnach eine interkulturelle Kompetenz „als Fähigkeit, Missverständnissen aufgrund kulturbedingter Irritationen vorzubeugen und interkulturelle Arbeitssituationen und -beziehungen konfliktfreier zu meistern“ (Kalt 2006:248).

Die Autorinnen und Autoren, welche mit diesem Kompetenzbegriffen im interkulturellen Coaching arbeiten, stützen sich im Wesentlichen auf einen anthropologischen, symbolisch-interaktionistischen oder ethnopsychologischen Kulturbegriff. Kultur wird hier begriffen als emergentes System von Lösungen, Symbolen oder Formen, das Gemeinschaften im Unterschied zu anderen Gemeinschaften als gegeben voraussetzt. Im Zentrum steht die Selbstreflexion: „Das Verhalten und das Erleben von Menschen wird oft weniger davon bestimmt, was sie wollen, was sie denken oder was sie möchten, sondern viel öfter davon, was sie vermuten, was andere von ihnen wünschen“ (Schlippe / El Hachimi / Jürgens 2004:84).

Im Unterschied zum Metakonzzept des interkulturellen Coachings als inter-

kulturelles Lernen werden sowohl im internationalen Management als auch in den Begegnungskontexten der Einwanderungsgesellschaft kulturorientierte Interpretations- und Deutungsangebote mit Vorsicht betrachtet und die Beförderung einer offenen Haltung wird bevorzugt. Es geht darum,

„kongruent und klar zu kommunizieren, sich wertschätzend allparteilich zu verhalten und nicht vorschnell zu verstehen, sondern vielmehr von einer Haltung der Neugier und des Bemühens um Verstehen auszugehen. Respektvoll den Ratsschenden gegenüber, dabei gleichzeitig ‚respektlos‘ gegenüber den von Menschen hervorgebrachten Beschreibungen und Erklärungen zu sein“ (Schlippe / El Hachimi / Jürgens 2004: 94).

In der Praxis lenkt die multikulturelle Perspektive dabei den Blick zunächst auf jene Fähigkeiten und Kenntnisse, die dem Klienten in verschiedenen Kontexten bereits weitergeholfen haben. Die Grundannahme ist, dass jeder Mensch sich einen individuellen Stil angeeignet hat, der grundsätzlich gut funktioniert. Dieser Stil wird nun auf seine kollektiven Wirkungen und Implikationen im spezifischen Kontext untersucht: Welche bewährten Verhaltensmuster stoßen plötzlich an Grenzen? Was löst wo Widerstände aus? Welche weiteren überindividuellen Wirkkräfte sind neben den kulturellen zu bedenken? In einem ersten Reflexionsschritt wird ermittelt, auf welchen Werten und dazugehörigen Erwartungen die Verhaltensmuster des Klienten basieren. Im zweiten Reflexionsschritt wird abgeglichen, inwiefern diese mit den ineinander verwobenen Werten, Erwartungen und Erfahrungen kollidieren könnten, die in diesem komplexen Kontext zusammenwirken. Methodisch stehen dafür verschiedene Reflexionsinstrumente, Selbsteinschätzungen oder Fragelisten zur Verfügung. Der Vorteil dieser multiperspektivischen und tendenziell systemischen Herangehensweise besteht darin, dass eine vorschnelle Reduktion auf landeskulturelle Faktoren vermieden wird. Umgekehrt reicht jedoch ein rein systemisches Vorgehen auf der Basis konstruktiven Nichtwissens allein für die erfolgreiche und kulturell

aufgeklärte Analyse und Bewältigung von Konflikten in aller Regel nicht aus, sondern diese sind auf das Hinzuziehen von sub-, inter- und transkulturellen Wissensbeständen angewiesen. Denn das Fehlen von kulturkreisspezifischem oder kulturübergreifendem Wissen kann zu einem *Stochern im Nebel* führen, wenn die Friktionen eben doch durch kulturelle Besonderheiten ausgelöst werden. Ein kulturreflexives Vorgehen erfordert, die erste Perspektive – die des interkulturellen Lernens im multikulturellen Kontext – gleichermaßen zu berücksichtigen. Zugleich greift die Betrachtung von Kulturkreis spezifischen Unterschieden ggf. zu kurz und politische und machtreflexive Überlegungen sind hinzuzuziehen.

3.3. Transkulturelle Perspektive: Welche Identität(en) und Machtfaktoren sind zu gestalten?

Die transkulturelle Perspektive geht von folgender Annahme aus: Kultur(en) und ihre Wertesysteme spielen in ihren normativen und strukturellen Einflüssen für die Identitäts- und Kompetenzentwicklung in den Begleitprozessen immer eine maßgebliche Rolle – und nicht nur dann, wenn Menschen mit Migrationshintergrund oder aus anderen Kulturkreisen beteiligt sind. Der Blick richtet sich hier quasi auf den eigenen Diversity-Rucksack aller Beteiligten. Dessen je individuelle Zusammensetzung gründet sich auf sozial verankerten Identitätsfaktoren, wie u. a. Geschlecht, Herkunft, Alter und weitere soziale Positionen, und der Rucksack ist gefüllt mit gelernten Strategien und Orientierungen. Insbesondere die sozialen Positionen können – je nach Situation und Handlungskontext – eine bedeutsame Rolle spielen.

Eine typische Anfrage hierfür wäre folgender Fall: Ein Sozialpädagoge und Psychologe hat seine Kindheit im ehemaligen Jugoslawien verbracht. Während des Bürgerkrieges ist er 1992 mit seinen Eltern nach Deutschland gekommen. Zur Zeit der Anfrage hat er große Schwierigkeiten, sich zu seiner

Doktorarbeit zu motivieren, er meint, er habe ein Zeitmanagementproblem, immer wieder schiebe er die Abgabe auf. Geht es um einen klassischen Fall von Prokrastination? Oder ergeben sich aufgrund seines Migrationshintergrunds besondere Schwierigkeiten für den Coachingpartner, indem besondere Erwartungen auf ihm lasten? Bilden gar transgenerationale Erfahrungen aus der Familiengeschichte motivationale Hindernisse? Die Reflexionen richten sich im transkulturellen Herangehen u. a. auf Identitätsanteile, kollektive Erfahrungen oder Anstrengungen durch Stigmatamangement (Goffmann 1975).

Kultur und Identitätsarbeit (Keupp 2006) ständig als immanente Dimension im Coaching mit zu reflektieren, erfordert einen Kulturbegriff, wie er in den sozial-konstruktivistischen und ideologiekritischen Theorien eingelassen ist. Dieser Kulturbegriff reflektiert auf unterschiedlichste Verflechtungen bei der Sinnbildung einschließlich ihrer kombinierten kulturellen Formen, die zugleich problematisiert werden:

“Cultures today are in general characterized by hybridization. For every culture, all other cultures have tendentially come to be inner-content or satellites. This applies on the levels of population, merchandise and information. Worldwide, in most countries, live members of all other countries of this planet; and more and more, the same articles – as exotic as they may once have been – are becoming available the world over; finally the global networking of communications technology makes all kinds of information identically available from every point in space. Henceforward there is no longer anything absolutely foreign. Everything is within reach. Accordingly, there is no longer anything exclusively ‘own’ either.” (Welsch 1999)

Das Kulturverständnis dieses Metakonzepts ist eher kohäsiv als kohärent (Rathje 2009). Es geht auch davon aus, dass Kultur permanent innerhalb von Diskursen konstruiert wird. Kultur ist dann – wie von Vertretern der Cultural Studies formuliert – Feld der Auseinandersetzung und Konfliktfeld. Mit einem Kampf um Bedeutungen und

Bedeutungszuschreibungen. Der auf Hybriditätskonzepte zurückgehende Identitäts- und Kulturbegriff „wendet sich entschieden gegen die Vorstellung einer autochthonen und homogenen nationalen Kultur“ (Bronfen / Marius 1997:17). Kultur ist ein Ort des Widerstreits und der Aushandlung. Das hybride Kulturverständnis geht auch davon aus, dass Kultur ständig innerhalb von Diskursen konstruiert wird und die Kommunikationspartner sich über ihre Wirklichkeitsinterpretationen kulturell begründete Positionen zuschreiben. Dabei greifen sie auf unproblematische oder problematische Differenzen zurück. Für einige der Autoren sind die konstruierten Differenzen nicht alle gleichwertig, sondern können verfestigte soziale Ungleichheiten enthalten. Der Intersektionalitätsansatz (Winkler / Degele 2009) fokussiert aus dieser herrschaftskritischen Perspektive die mehrdimensionale Überschneidung verschiedener verwobener Kategorien und deren Wechselwirkung. Es ist eben keineswegs dasselbe, ob der Coachingpartner aus einer gutsituierten Familie stammt und reichhaltige Bildungsressourcen hatte (Klasse), eine weiße oder schwarze Hautfarbe hat (Rasse), männlich oder weiblich ist (Geschlecht), fit und durchtrainiert oder krank ist oder nach üblichen Normen unvorteilhaft aussieht (Körper), und zeigt die Wertigkeitshierarchien und Zugangschancen unmittelbar. Intersektionalität ist die Analyse der Differenzen als Ungleichheitsdimensionen mit mindestens vier maßgeblichen Strukturkategorien: Klasse, Geschlecht, Rasse und Körper (vgl. dazu ausführlich Winkler / Degele 2009). Diese Überlegungen spielen nicht nur bei Coachings im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, sondern auch in den Einwanderungsgesellschaften eine stärkere Rolle. Für beide Coachingpartner ist die Aufgabe, die jeweiligen Bezugssysteme und -kategorien innerhalb und außerhalb des Coachings zu hinterfragen sowie die Vorannahmen in den kategorialen Bezügen, die performativ umgesetzt werden, mit zu reflektieren und ggf. zu dekonstruieren.

Hilfreich für die transkulturelle Perspektive sind kulturspezifisches Wissen einerseits und systemorientiertes Reflektieren andererseits, damit Handlungsalternativen entwickelt werden können. Über die beiden genannten Perspektiven hinausgehend liegt der Fokus bei der transkulturellen Perspektive aber auch auf von sozialen Faktoren beeinflussten Identitätsfacetten von Klient *und* professioneller Begleitperson. Die Identitäten und Identitätsanteile stehen dabei nicht gleichberechtigt nebeneinander, sondern bilden ein Spannungsfeld. Wer kann in seiner Muttersprache arbeiten? Wer gehört zur Mehr- oder Minderheitskultur? Wie viel Macht besitzen beide innerhalb und außerhalb des Settings und der Organisation und was wird ihnen sozial zugeschrieben? Im Zentrum steht die Dekonstruktion eigener und fremder Vorstellungen von Identität, Normalität, von identitätsrelevanten Einflüssen und Machtzusammenhängen, von systemischen Dynamiken sowie Persönlichkeitsgrenzen. Die transkulturelle Herangehensweise betrachtet die gesellschaftlichen und politischen Zumutungen an die Identitätsarbeit, die u. a. darin bestehen, dass das Thema Heimat(losigkeit) nicht nur für bikulturell sozialisierte Menschen immer bedeutsamer wird, sondern dass wir alle hybride Identitäten haben, die nach *Beheimatung* suchen (vgl. dazu genauer Mitzscherlich 1997, 2004, Edding 2005, Nazarkiewicz / Krämer 2012b:111ff.)

Der transkulturelle Blick berücksichtigt vielfältige kulturelle und strukturelle Einflüsse, ohne sie als zentrales Thema zu setzen. Mindestens bei diesem Ansatz muss sich die professionelle Begleitperson auch selbst in die Reflexion mit einbeziehen, sonst führen vielleicht auch ihre eigenen sozialen Positionierungen sowie die sich daraus ableitenden Verhaltens- und Vorgehensweisen zu falschen Interventionen. Die Grenze der transkulturellen Herangehensweise liegt in der eingeschränkten Handlungsmacht des Individuums. Eine einzelne Person kann die kollektiven Erwartungen, z. B. an einen erstgeborenen Sohn, oder Zuschreibungen, z. B. gegenüber Menschen aus dem ehema-

ligen Jugoslawien in Deutschland, auf der Ebene des gesellschaftlichen Diskurses nur begrenzt beeinflussen, aber sie kann die damit korrespondierenden individuellen Erwartungen, Deutungen und Verhaltensweisen in konkreten Interaktionen bewusst antizipieren und mitgestalten.

Das Arbeiten mit allen drei Perspektiven gewährleistet, dass die Coachingtätigkeit in jedem Fall kulturelle Aspekte berücksichtigt. Es hat weitreichende Konsequenzen für den Coach. Haltung, Rollenwechsel und Methoden müssen variiert werden. Weit verbreitete und als universal angenommene professionelle Standards und Coachingdogmen sind zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ergänzen (vgl. dazu Nazarkiewicz / Krämer 2012b:275ff.).

3.4. Ein Coachingpartner, drei Perspektiven

In der Coachingpraxis geht es nicht darum, einzelne Fälle den Perspektiven zuzuordnen, sondern die Horizonte stets reflexiv zu wechseln und bei jedem Klienten mehrere Ansätze zu bedenken. Im folgenden Coachingfall wurden alle drei Herangehensweisen für die Reflexion und Zielerreichung fruchtbar gemacht:

Fall: Eine chinesische Führungskraft aus Hong Kong, vom Hintergrund her Finanzmanager, erhielt unterstützendes Coaching, als sie in der Organisation (einem deutschen mittelständischen Logistikunternehmen) auf eine globale und neu geschaffene Rolle als Geschäftsführer vorbereitet wurde. Verortet war die Position in einer Matrix, bei der fachliche und regionale Verantwortlichkeiten unterschieden waren. Der Geschäftsführer hatte daher Schnittstellen zu Vertriebskollegen in Großbritannien, Deutschland und Japan. Nach einer Einarbeitungszeit in Deutschland wurde die Führungskraft mit der gesamten Familie nach Hong Kong entsandt. Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.

Beim Coaching wurden interkulturelle, multikulturelle und transkulturelle Aspekte herangezogen und es wirkten sich in diesem Fall auch Phänomene jenseits von Kultur(en) aus.

- Aus interkultureller Perspektive musste vom Coachingpartner ein Kulturschock nach der Expatriation, die zugleich eine Repatriierung in die Heimatstadt Hong Kong war, bewältigt werden. Zu seiner Bearbeitung konnten Vorbereitungen, entsprechende Übungen und Tools eingesetzt werden. Interkulturell reflektiert wurde die Relevanz von Differenzen im Führungs- und Kommunikationsstil. Auch das Verhältnis von Coach und Coachingpartner wurde deutlich durch die chinesische Erwartungsstruktur, einem Mentor zu folgen, beeinflusst.
- Im Hinblick auf Faktoren im multikulturellen Kontext wurden bei der Reflexion der Arbeit und der Handlungsstrategien des Coachingpartners in der Matrix neben verschiedenen Landeskulturen auch Berufs- und Abteilungskulturen als Subsysteme antizipiert, und auch die Arbeit mit konstruktivem Nicht-Wissen aus der systemischen Herangehensweise war – nicht zuletzt im Verhältnis zwischen den beiden Coachingpartnern – notwendig.
- Transkulturell wurden im Praxisfeld der Führungskraft verschiedene Dominanzkulturen berücksichtigt, u. a. im Hinblick auf Stammhaus und Niederlassung oder Abteilungskulturen in der Matrix. Im Hinblick auf die Interaktion im Coaching ist zu sagen, dass beide Coachingpartner von- und aneinander gelernt und ihre Identitäten weiterentwickelt haben.

Diesseits bzw. jenseits von Kultur lagen bei diesem Coaching die Themen Teambildung und Teamprozesse sowie der Ablauf von Konflikten. Hier beruhten die Störungen überraschenderweise nicht auf kulturellen Besonderheiten oder Differenzen. Sie waren persönlichkeitsbedingt. In ihrem Ablauf und ihrer

Dynamik zeigten diese Prozesse und Konflikte die in der gängigen Literatur beschriebenen Phasen.

3.5. Die drei Metakonzepte im Training am Beispiel

Die beschriebenen Perspektiven lassen sich auch auf den Trainingskontext übertragen. Vorweg ist zu erwähnen, dass bei Anfragen die als Anlass genannten Problemlagen im Arbeitskontext selten allein auf kulturellen Differenzen beruhen, auch wenn diese einen bedeutsamen Faktor darstellen. Bei einem Führungskräfte-Training für den gehobenen Verwaltungsdienst beispielsweise sollte es um die Betreuung von Delegationen aus Asien sowie die Vorbereitung politischer Delegationen auf Besuche in Asien gehen, also interkulturelle Kompetenzentwicklung im klassischen Sinne. Aufgrund der hohen Führungspositionen der Teilnehmenden, die an entscheidenden Schnittstellen in Ministerien positioniert sind, spielte in diesem Zusammenhang allerdings auch das Thema *interkulturelle Öffnung der Verwaltung* eine Rolle. Bei dieser Fragestellung wurde ein machtkritischer Kulturbegriff benötigt und andere Hintergrundtheorien wurden relevant. Zugleich veränderten sich die erforderlichen Kompetenzstufen für die Teilnehmenden.² Der interkulturelle Ansatz allein greift dann zu kurz und wirkt kulturalisierend, und eine kulturelle Erweiterung mit Hilfe der Metakonzepte öffnet den Horizont, ohne die Kundenanfrage zu verlassen. An Beispiel einer weiteren aktuellen Anfrage kann man dies genauer illustrieren.

International tätige Serviceingenieure sollen ein interkulturelles Training erhalten, um mit internen und externen Kunden und Kollegen besser umgehen zu können. Die Zielgruppe hat zwischen einem Jahr und dreißig Jahren Berufserfahrung. Ihre Haupttätigkeiten sind die Inbetriebnahme und Fehlersuche bei Maschinen, das Erbringen von Serviceleistungen und die Schulung von Anwendern. Hauptsächlich geht es jedoch um Konfliktmanagement, die Kunden rufen im Falle von Störungen an und sind dementsprechend ange-

spannt, da technikbedingte Ausfälle umgehend hohe Kosten verursachen. Angefragt hat der Serviceleiter eines international tätigen mittelständischen Unternehmens, der in seinem Bereich Marktführer ist. Die Servicemannschaft besteht aus zwanzig Ingenieuren und Technikern in Deutschland, die im Innen- und Außendienst tätig sind.

Auf diese Trainingsanfrage kann man mit drei Konzepten reagieren.

- Klassisch im Rahmen von interkulturellem Lernen gedacht, würde man interkulturelle Kompetenzen trainieren und den Fokus auf die jeweils angefragten Landeskulturen sowie stilistische Unterschiede in den Kommunikations- und Konfliktstilen legen und weitere Tools oder erfahrungsbasierte Übungen zur allgemeinen Sensibilisierung einsetzen.
- Im Rahmen eines multikulturell orientierten Lösungsansatzes könnte man die verschiedenen beteiligten Berufskulturen berücksichtigen. Neben den multikulturellen Herausforderungen der Kunden extern gibt es vielleicht noch branchen- oder organisationskulturelle Faktoren zu berücksichtigen. Zugleich würden u. a. die internen Hierarchien zwischen Serviceingenieuren und -technikern thematisiert.
- Die transkulturelle Herangehensweise könnte bedeuten, dass man auch das Format überdenkt und eines wählt, das dem Anspruch gerecht wird, eine persönliche Entwicklung der Teilnehmer zu fördern, welcher sich aus den transkulturellen Zielen ableitet. Man könnte z. B. ein Gruppencoaching konzipieren, das sich auf die bereits erworbenen Fähigkeiten fokussiert, den gesamten Kontext – Kunden-Lieferanten-Dynamiken, Kulturen, Persönlichkeiten – in die Arbeit mit einbezieht und das auf Persönlichkeits- und Fähigkeitsentwicklung abstellt. Ein transkulturelles Konzept bedenkt auch die individuellen Erfahrungen, Werte, Rollenverständnisse, den Status

sowie weitere (identitätsrelevante) Diversity-Kriterien. Im angefragten Fall haben die Teilnehmenden zum Teil sehr unterschiedliche kulturelle Hintergründe, man würde dementsprechend im Hinblick auf die Interaktion mit internen und externen Kunden auch individuelle Faktoren berücksichtigen und daraus Handlungsstrategien ableiten.

Die Metakonzepte können also auch im Trainingsbereich als Hilfestellungen dienen, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und Angebote, Formate und Inhalte zu konzipieren.

Wie geht man jedoch mit dem Themenkomplex Multikulturalität, Hybridität, Komplexität, Globalisierung um, wenn gar keine interkulturelle Maßnahme angefragt wird, sich andererseits jedoch rasch herauskristallisiert, dass vorher oder im Training selbst kulturell relevante Faktoren deutlichen Einfluss haben? Meine bisherigen Überlegungen konzeptioneller Art gehen dahin, dies nicht dem Zufall, der Situation oder der Kompetenz der Leitung zu überlassen. Stattdessen möchte ich systematisch fragen, was es bedeutet, wenn Interkulturalität im Training immer eine Rolle spielt und der Erfolg der Maßnahme (in einer globalisierten Welt von Einwanderungsgesellschaften) praktisch immer davon abhängt, dass die Teilnehmenden damit kompetent umgehen können.

4. Wenn jedes Training kulturreflexiv wird...

Auch über die Zukunft des interkulturellen Trainings wird diskutiert. Der *transcultural turn* (vgl. z. B. Katan 2012) ist in vollem Gange. Neue Kompetenzbündel werden geschnürt, die Verbindung von interkulturellen Kommunikationstrainings zu anderen Themen und Instrumenten wird geknüpft. Doch wie bei der Tätigkeit des Coaching ist eher eine Parallelität als eine Integration von Fachgebieten zu beobachten. Klassische Themen wie Kommunikation, Konflikt, Führung, Verkauf, Projektmanagement u. v. m. werden konzeptioniert, als seien sie universell. Zugleich haben sich interkulturelle Trainings europaweit etabliert

und stehen vor neuen Herausforderungen. Das zeigte der Europakongress des Berufsverbandes der Interkulturalisten, SIETAR, in Krakau 2011 mit dem Titel *Transition to a virtual World*. Hier wurde deutlich, dass je nach Marktreife und -entwicklung kulturübergreifende Maßnahmen zur allgemeinen Sensibilisierung weite Verbreitung haben, kulturspezifische für die Zusammenarbeit mit bestimmten Kulturkreisen zunehmen und – noch selten – thematische Verbindungen wie Interkulturalität und Coaching, interkulturelles Projektmanagement und interkulturelle Personalentwicklung zunehmend in den Blick kommen. Dafür werden jedoch in der Regel bis in die jüngste Zeit hinein die verbrieften Wissensbestände der interkulturellen Forschung und Theoriebildung z. B. von Hofstede und Hall zu den Fach- und Themengebieten hinzugenommen, als würden sie unverbunden nebeneinanderstehen können (vgl. z. B. Hadziahmetovic 2012). Eine systematische Verzahnung und Kulturreflexivität von Theorien, Ansätzen und Praktiken mit Effekten für die Theoriebildung und didaktische Praxis wie beispielsweise beim Intercultural Engineering (Mahadevan / Mayer 2012, Nazarkiewicz 2012) ist eher selten.

Im Fokus meiner Überlegungen aktuellsteht nicht das Interkulturelle Training und seine Entwicklung, sondern vice versa, die Interkulturalisierung von Trainingsgebieten und die fehlende konzeptionelle Berücksichtigung dieser Entwicklung. Wenn interkulturelle Begegnungen und Herausforderungen sowie die Kompetenz- und Wissensbestände wie beim Coaching quer zu allen anderen Themen liegen, entstehen spannende neue Fragen. Nehmen wir als Beispiel ein beliebiges Grundlagen-Führungsseminar und einen Kompetenzbereich daraus, wie z. B. Feedback-Geben. Was ist dann die Richtschnur und Systematik, um Inhalte kulturreflexiv und -sensitiv zu trainieren? Man könnte dieselben Herangehensweisen auch am Beispiel der Themen Verkauf und Vertrieb, Marketing, Konfliktmanagement u. v. a. m. durchdeklinieren.

Folgende Möglichkeiten, die Wissensbestände aufzubereiten, könnte es geben:³

- Erweitert man einfach das Handlungsrepertoire, relativiert und variiert Deutungs- und Verhaltensstrategien, indem vermittelt wird, dass es neben den bekannten und kodifizierten Leitfäden noch andere gibt? Am gegebenen Beispiel würden die Teilnehmenden dann lernen, professionelles Feedback in verschiedenen Kommunikationsstilen geben zu können. Trainer würden bestimmte interkulturelle Wissens- und Kompetenzbestände hinzuerwerben und sie an klassische Trainingsinhalte anschließen. Dieser Trend ist aktuell in den anwendungsorientierten Publikationen zu beobachten (vgl. z. B. Thomas 2011).
- Bleibt man auf paradoxe Weise *systematisch eklektisch* und überlegt: Welche Bausteine und Perspektiven brauchen Führungskräfte, um kulturell reflexiv und -sensibel zu führen? Am Beispiel Feedback-Geben in einem Führungsseminar würde dies etwa bedeuten, z. B. Hintergrundinformationen über Führungsstile in verschiedenen Kulturkreisen sowie interkulturell differierende Motivationsstrukturen von Mitarbeitern und unterschiedliche Kommunikationsstile als Module hinzuzunehmen. Da die Trainer in diesem Fall von konkreten Situationen ausgehen würden, setzt diese Vorgehensweise eine breite Wissenspalette, Erfahrung und Virtuosität im Umgang mit den Bausteinen und deren Hinzuziehung zu typischen Problemsituationen aus dem beruflichen Kontext der Teilnehmer/innen als Kompetenzen voraus. Zugleich sind Moderations-, Beratungs- und Coachingkompetenzen erforderlich, um die Verknüpfungen mit den Teilnehmenden gemeinsam zu gestalten.
- Geht man von einem auf Universalität ausgerichteten *Standbein* als Grundorientierung aus und nimmt Variationen als *Spielbein* und Relativierung dazu? Im Unterschied zur ersten Herangehensweise setzt dieser Ansatz voraus, einen weltweiten Standard zu definieren und zu priorisieren. Man würde dann beispielsweise einen bestimmten Ablauf und Explizitheitsgrad von Feedback gegenüber anderen begründet als transkulturell sinnvoll hervorheben und im nächsten Schritt kulturspezifische Varianten vermitteln. Diese Herangehensweise setzt voraus, dass der Trainer die Debatten kennt und sich auf der Basis von eigener Erfahrung positioniert, denn es gibt dazu noch keinen kodifizierten Konsens ohne cultural bias, auf den man zurückgreifen könnte.
- Nimmt man existierende Modelle und Leitfäden und modifiziert sie oder reichert sie mit transkulturellen, diversitätsorientierten und interkulturellen Aspekten an? Hier würde man nicht am Thema Feedback ansetzen, sondern ein transkulturell anschlussfähiges Führungsmodell wählen, erweitern und auf das Thema Feedback herunterbrechen. Trainer müssten vertraut sein mit der Diskussion um die Themen Führung im interkulturellen Kontext bzw. Global Leadership (Bui 2012) und mit den dazugehörigen Modellen. Sie würden eines wählen und gegebenenfalls modifizieren und an den Kontext anpassen.
- Trainiert man personennahe Metakompetenzen wie Achtsamkeit, Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit, Reflexions- und Antizipationsvermögen von Rollen und Machtpositionen, damit kulturelle und stilistische Aspekte in den Blick kommen? Mit dieser Annäherung an transkulturelle Führungskompetenzen würde man vorab und im Anschluss an bereits existierende Debatten definieren, welche Fähigkeiten beispielsweise eine Führungskraft haben sollte, die transkulturell erfolgreich handeln kann.
- Wählt man einen Schlüsselzugang, an den alles zurückgebunden wird, z. B. die eigenen Werte, das Menschenbild, die Kommunikation als

creating culture together o. Ä.? Bei dieser Herangehensweise würden weder die verwendeten Führungsmodelle noch die Inhalte zum Thema Führung oder die Leitfäden zum Thema Feedback inhaltlich verändert, sondern im Sinne eines Schlüsselzugangs zur Problematik als Hilfestellung und Heuristiken eingeführt, die die Teilnehmenden bei der Entwicklung einer kulturreflexiven und kultursensiblen Kompetenz unterstützen. Für diesen Schlüsselzugang müsste der Abstraktionsgrad so gewählt werden, dass das betreffende Schlüsselkonzept in der Praxis immer berücksichtigt wird, Kulturrelevanz hat und dass es dazu bereits interkulturelle Forschungen und Wissensbestände gibt. Als Kandidaten eignen sich die Perspektiven Kommunikation oder Menschenbild. Das Thema (interkulturelle) Kommunikation könnte durch ein konstruktivistisches, kulturreflexives Modell durchgängig die kulturreflexive Dimension thematisieren. Der Schlüsselzugang über das eigene Menschenbild und die dazugehörigen Werte wären ebenfalls geeignet und anschlussfähig an die Fragen, die beim Thema Führung im interkulturellen Kontext und im Zusammenhang mit Feedback-Geben auftauchen. Ein andere Option, wie wir sie im Fall der Coachingtätigkeit gewählt haben, wäre das Arbeiten mit mehreren Kulturbegriffen als Perspektiven (Nazarkiewicz / Krämer 2012b). Die Kompetenzen des Trainers müssten in diesem Fall bezüglich dieses Schlüsselzugangs fundiert sein, damit alle Inhalte darauf bezogen bzw. davon abgeleitet werden können. Auch Methoden und Übungen, Didaktik und Konzeption wären zu modifizieren. Diese Notwendigkeit gilt allerdings nicht nur für diese Herangehensweise, sondern auch für die meisten anderen.

Jede dieser Systematiken hat ihre Herausforderungen: für die Auftraggeber, für die Zielgruppe, für die Trainer und für die Wissenschaftler und Forscher, denen es obliegt, weitere anschlussfähige

ge Theorien und empirische Studien zu generieren. Vielleicht gibt es nicht nur eine beste Herangehensweise, sondern je nach Zielgruppe, Kontext, Thema, Trainerkompetenzen, Zeitbudget, Auftrag usw. kann ein sinnvoller Zugang gewählt werden. Entscheidend ist, dass kein Trainingsinhalt mehr jenseits von interkulturellen bzw. kultursensiblen Fragestellungen präsentiert und dass stets kulturreflexiv trainiert wird. Alles andere griffe in der globalisierten hybriden, sich ständig verändernden Arbeitswelt definitiv zu kurz. Wenn es stimmt, dass es ein Interkulturelles Paradigma gibt, wie Haas schreibt (2008), dann führt an der kulturreflexiven und -sensiblen Transformation von Wissensbeständen kein Weg vorbei. Die Zuspitzung, interkulturelle Kompetenz in jedem Training zur Vermittlung von idealtypischen Herangehensweisen zu legen, entspricht dem Wunsch und der Notwendigkeit, interkulturelle Fragestellungen nicht einfach hinzuzunehmen, sondern konsequent und damit systematisch zu berücksichtigen.

Dies hat neben grundlegenden Auswirkungen auf die Inhalte auch Wirkungen auf die Didaktik und die Kompetenzen der Leitenden. Dynamik und Lernwiderstände in interkulturellen Trainings (vgl. Nazarkiewicz 2010) dürften sich dann auch auf andere Themen ausweiten und diese Lernhürden für die Beteiligten wären ebenfalls zu meistern (Nazarkiewicz 2012, 2013).⁴

5. Ausblick: Kulturreflexive Perspektivenwechsel für alle Formate?

Die gängigen Weiterbildungs-, Entwicklungs- und Beratungsformate werden von der zunehmenden internationalen Verflechtung und der transkulturellen Verfasstheit der Gesellschaften beeinflusst, daher sind nicht nur Tätigkeiten wie Coaching und Training, sondern auch weitere Dienstleistungen wie z. B. Organisationsentwicklung und Beratungen aller Art auf eine kulturreflexive Perspektive angewiesen. Für das Tätigkeitsfeld Coaching wurden drei miteinander korrespondierende Metakonzepte

für den kultursensiblen Begleitprozess entwickelt und es wurde empfohlen, diese changierend und integrierend im Begleitprozess zu berücksichtigen. Auch interkulturelle Trainings können von diesen Perspektiven und Metakonzepten profitieren, damit zum einen Trainings nicht auf einem einseitigen Kulturbegriff aufbauen oder Kulturbegriffe, Theorien und Ansätze im Training nicht unsystematisch und unter Umständen für die Teilnehmenden verwirrend kombiniert werden. Zum anderen unterstützen diese Konzepte das Design unterschiedlicher Varianten bei der Auftragsklärung und Konzeption der Trainings.

Wenn man den Gedanken erweitert, stellt sich die Frage, wie Trainingsgebiete, die nicht als *interkulturell* gelten, kulturreflexiv konzipiert werden können, sodass die trainierten Wissensbestände den multikulturellen Anforderungen der heutigen Lebens- und Arbeitswelt entsprechen. Sechs Möglichkeiten konnte ich aufzeigen, deren Umsetzung ein Umdenken und weitere Kompetenzen bei allen Beteiligten erfordert. Interkulturalität systematisch als immanenten Faktor und Querschnittsaufgabe von Fachgebieten und ihrer Theorieentwicklung sowie von Kompetenzbildungs- und Entwicklungsformaten zu beachten, ist eine Herausforderung, für Praktiker und Wissenschaftler.

6. Literatur

Abbott, G. (2010): Cross cultural coaching. A paradoxical perspective. In: Cox, E. (Hrsg.): *The complete handbook of coaching*. Los Angeles: SAGE, S. 324-340.

Abdul-Hussain, S. / Baig, S. (2009): *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung*. Wien: Facultas.

Ashby, W. R. (1956): *An introduction to Cybernetics*. New York: Wiley.

Auernheimer, G. (2008): *Interkulturelle Kommunikation vierdimensional betrachtet*. URL: <http://www.hf.uni-koeln.de/31372> [Zugriff am 21.2.2012].

Barmeyer, Ch. I. (2003): Interkulturelles Coaching und seine Teilsysteme: Kontext – Mensch – Prozess. Ein Fallbeispiel. *SIETAR Journal* 9(1), S. 18-21.

Barmeyer, Ch. I. / Haupt, U. (2007): Interkulturelles Coaching. In: Straub, J. / Weidemann, A. / Weidemann, D. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart / Weimar: Metzler, S. 784-793.

Bolten, J. (2001): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: Clermont, A. / Schmeisser, W. / Krimphove, D. (Hrsg.): *Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen*. München: Vahlen, S. 909-926.

Brislin, R. W. / Yoshida, T. (1994): *Intercultural Communication Training. An Introduction*. London / New Delhi: Sage.

Bronfen, E. / Marius, B. (1997): Hybride Kulturen. Einleitung zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte. In: Bronfen, E. / Marius, B. / Steffen, Th. (Hrsg.): *Hybride Kulturen. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte*. Tübingen: Stauffenburg, S. 1-30.

Bui, T. L. H. (2012): *Mitarbeiterführung im interkulturellen Kontext – Stand der Diskussion und Erfolgskompetenzen für Führungskräfte*. Unveröff. Masterarbeit der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Clement, U. (2011): *Kon-Fusionen. Über den Umgang mit interkulturellen Business-Situationen*. Heidelberg: Carl-Auer.

- Clement, U. / Clement, U. (2000): Interkulturelles Coaching. In: Götz, K. (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*. München: Rainer Hampp, S. 157-168.
- Edding, C. (2005): Beheimatungsprozesse begleiten. Ein Werkstattbericht. *Organisationsberatung Supervision Coaching (OSC)* 12(1), S. 21-30.
- Esser, B. (2010): *Kultursensitive Beratung und Dialog. Arbeit und Begegnung mit ausländischen Studentinnen und Studenten*. Schwalbach / Ts.: Wochenschau-Verlag.
- Goffman, E. (1975): *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Haas, H. (2008): *Das interkulturelle Paradigma*. Passau: Karl Stutz.
- Hadziahmetovic, I. (2012): *Projektmanagement und interkulturelle Kommunikation. Die Funktion der Kultur und ihr Einfluss auf den Projekterfolg*. Hamburg: Bachelor + Master Publishing.
- Hegemann, T. / Oesterreich, C. (2009): *Einführung in die interkulturelle systemische Beratung und Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Kahraman, B. (2008): Die kultursensible Therapiebeziehung. Störungen und Lösungsansätze am Beispiel türkischer Klienten. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Kalt, M. (2006): Interkulturelle Aspekte beim Coaching. In: Lippmann, E. (Hrsg.): *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer, S. 243-252.
- Katan, D. (2012): The transcultural turn. Models, training and translation itself. *New frameworks for training. Cultus* 5(2012), S. 10-19.
- Keupp, H. (2006): Der Herstellungsprozess von Identität. In: Keupp, H. / Ahbe, T. / Gmür, W. / Höfer, R. / Mitzscherlich, B. / Kraus, W. / Straus, F. (Hrsg.): *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 189-271.
- Kinast, E.-U. (2003): Interkulturelles Coaching von Fach- und Führungskräften – ein körperorientierter Ansatz. *SIETAR Journal* 9(1), S. 22-25.
- Krämer, G. / Nazarkiewicz, K. (2011): Interkulturelles Coaching. In: Treichel, D. / Mayer, C.-H. (Hrsg.): *Lehrbuch Kultur. Perspektiven, Positionen, Potenziale*. Münster: Waxmann, S. 365-372.
- Krämer, G. / Nazarkiewicz, K. (2008): *Arbeiten im Ausland – und die Familie geht mit. Gut vorbereitet ankommen und zurückkehren*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Leenen, W. R. / Grosch, H. (1998): Glossar. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfe für die politische Bildung*. Bonn, S. 353-361.
- Madison, G. A. (2009): *The end of belonging. Untold stories of leaving home and the psychology of global relocation*. Charleston: CreateSpace.
- Mahadevan, J. / Mayer, C.-H. (2012): *Towards a Collaborative Understanding of Intercultural Engineering*. URL: <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/download/166/270> [Zugriff am 4.4.2013].
- Mitzscherlich, B. (1997): *Heimat ist etwas, was ich mache. Eine psychologische Untersuchung zum individuellen Prozess von Beheimatung*. URL: http://www.kirchen.net/upload/3205_mitzscherlich_2001.htm [Zugriff am 4.4.2013].
- Mitzscherlich, B. (2004): *Heimat ist, was ich mache! Referat im Rahmen der Tagung „Das Ende der Gemütlichkeit? Wege zu einer neuen Dorfkultur“*, Heinrich-Böll-Stiftung Brandenburg, 19.11.2004, Wittenberge. URL: http://www.fluesse-verbinden.net/download/mitzscherlich_heimat.pdf [Zugriff am 4.4.2013].
- Nazarkiewicz, K. (2010): *Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nazarkiewicz, K. (2012): *Frame management: intercultural competence development through conduct of talk*. URL: <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/download/171/276> [Zugriff am 4.4.2013].
- Nazarkiewicz, K. (2013): Lernhürden in interkulturellen Lernsettings. In: von Helmolt, K. / Wenjian, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Lernsettings. Konzepte – Formate – Verfahren*. (Im Erscheinen).

- Nazarkiewicz, K. / Krämer, G. (2012a): Denken ohne Grenzen – Kulturreflexives Coaching. *managerSeminare* 2012(171). URL: <http://www.oefse.at/Downloads/publikationen/foren/Forum34.pdf> [Zugriff am 19.2.2012].
- Nazarkiewicz, K. / Krämer, G. (2012b): *Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte – Methoden – Kompetenzen für die kulturreflexive Begleitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ostermann, B.M. (2001): Vorbereiten, Begleiten und Nachbereiten von Auslandseinsätzen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)* 8(1), S. 82-86.
- Passmore, J. (2009): *Diversity in Coaching*. London u. a.: Kogan Page.
- Pirmoradi, S. (2012): *Interkulturelle Familientherapie und -beratung: Eine systemische Perspektive*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rathje, S. (2009): Der Kulturbegriff – Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, A. (Hrsg.): *Konzepte kultureller Differenz – Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation*. Münster: Waxmann Verlag, S. 83-106.
- Rezapour, H. / Zapp, M. (2011): *Muslime in der Psychotherapie. Ein kultursensibler Ratgeber*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rommelspacher, B. (1995): *Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht*. Berlin: Orlanda-Frauenverlag.
- Rosinski, P. (2003): *Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate and professional differences*. London / Yarmouth / Maine: Brealey.
- Rosinski, P. (2010): *Global coaching. An integrated approach for long-lasting results*. London / Yarmouth / Maine: Brealey.
- Schlippe, A. / El Hachimi, M. / Jürgens, G. (2004): *Multikulturelle systemische Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schroll-Machl, S. (2006): Beratung mit Ratschlag – Interkulturelles Coaching. *managerSeminare* 2006(103), 19-25.
- Steixner, M. (2007): *Lernraum: Interkultur. Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz. Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit*. (ÖFSE Forum 34).
- Steixner, M. (2009): „Fine-Tuning“ durch interkulturelles Coaching. URL: http://www.intercultural-perspectives.com/download/Interculture_journal_steixner_2009_09.pdf [Zugriff am 19.2.2012].
- Thomas, A. (1988): Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstrainings in der Managerausbildung. *Psychology science* 1988(30), S. 147-165.
- Thomas, A. (2011): *Interkulturelle Handlungskompetenz. Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Welsch, W. (1999): Transculturality – the puzzling form of cultures today. In: Featherstone, M. / Lash, S. (Hrsg.): *Spaces of culture: city, nation, world*. London: Sage, S. 194-213.
- Winkler, G. / Degele, N. (2009): *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. Bielefeld: transcript.

Endnoten

1. So entwickelt z. B. Steixner in der bislang einzigen Dissertation zum Interkulturellen Coaching ein Kompetenzmodell, das spezifische Fähigkeiten expliziert, die insbesondere im interkulturellen Kontext benötigt werden (Steixner 2007:169, vgl. auch Steixner 2009).
2. In einem klassischen interkulturellen Training kann man das didaktische Konzept mit den vier Lernbereichen von Brislin und Yoshida (1994) aufbauen: Awareness, Knowledge, Attitudes und Skills. Sie reichen bei einem machtrelexiven Ansatz nicht aus. Relevant wurden in diesem Fall z. B. die Kompetenzdimensionen von Auernheimer (2008): Machtasymmetrien, Kollektiverfahrungen, Fremdbilder und ethnische Grenzziehungen sowie die Differenz der Kulturmuster. Mit der interkulturellen Herangehensweise würde nach Auernheimer interkulturelle Kompetenz *kulturalistisch* verkürzt.
3. Ich möchte mich bei den Teilnehmenden der Sietar Regionalgruppe Rhein-Main vom 18.2.13 bedanken, die mich mit der Diskussion unterstützt haben, diese Gedanken zu formulieren, und für die hilfreichen Rückmeldungen zur Rohfassung des Textes:

Ágnes Bender, Antje Boijens, Rudi Camerer, Paramsothy Göbel, Heike Kahles, Nuno Jorge País, Petra Schlitt.

4. Die aufgelisteten Zugänge setzen voraus, dass man viele Wissensbestände aus den Forschungsgebieten und Studien der interkulturellen Kommunikation und Kompetenz benötigt, zugleich ist eine interkulturell aufgeklärte Didaktik vonnöten. Wie ich zeigen konnte (Nazarkiewicz 2010), bedeutet interkulturelles Lernen eine Reflexion, Reorganisation und Transformation von Blickwinkeln. Dies führt zu Dynamiken und Lernhürden im Training, die gemeistert werden müssen (Nazarkiewicz 2013), was weitere – insbesondere gruppenspezifische und didaktische Kompetenzen bei den Trainings- und Seminarleitern erforderlich macht.