

Coaching von Führungskräften im interkulturellen Kontext

Abschlussarbeit

Dr. Sandra Strohbach

erstellt im Rahmen der Ausbildung zum Systematischen Coach

01-08/2024

5. Juli 2024

Klassifizierung: Business Management, Coachingtools & -methoden

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Kulturbegriff und -typen	4
3. Interkulturelle Kompetenzen und Ressourcen	6
4. Fazit	9
5. Persönliche Schlussworte	10
6. Quellenverzeichnis	12

1. Einleitung

Im systemischen Coaching ist die Einbeziehung des Umfeldes des Coachees eine wichtige Maßgabe, um in diesem Setting lösungsorientiert ein Thema zu bearbeiten. Daher sind die kulturelle Identität des Coachees und die kulturellen Aspekte seines Systems ein zu bearbeitendes Feld, das sich durch verschiedene, vielschichtige Merkmale darstellt. Mit dieser Arbeit wird aufgezeigt, dass die Relevanz der Thematik für das Coaching im Allgemeinen und im Speziellen für das Führungskräftecoaching in vielen Fällen in der heutigen Arbeitswelt gegeben ist. Die Fokussierung auf Führungskräfte wurde aufgrund des vorgegeben geringen Umfangs gewählt, da sie ohne auf Einzelfälle einzugehen, gut zu veranschaulichende Themenkomplexe mitbringen.

Im Rahmen dieser Arbeit ist zunächst ein Abschnitt dem Kulturbegriff und den relevanten Dimensionen gewidmet. Unter Betrachtung unterschiedlicher Definitionen, die sich in der Kultur- und Sozialwissenschaft, Sprach- und Wirtschaftswissenschaft herausgebildet haben, wird ein Versuch unternommen, den Begriff für das Coaching zu unterteilen. Denn für eine:n Coach ist das Wissen um das kulturelle Setting oft von höchster Relevanz für einen erfolgreichen Coachingprozess. Die dafür erforderlichen Differenzierungen werden schwerpunktmäßig an der Nationalkultur erarbeitet und treten somit in den Hintergrund, wenn sich alle genannten Akteure in einem Kulturkreis bewegen und auch darin die eigenen Wurzeln haben. In allen anderen Fällen ist ein explizites Berücksichtigen für den Erfolg des Coaching ursächlich.

Im zweiten Abschnitt der Arbeit werden der Schwerpunkt der kulturellen Kommunikation und etwaiger Schnittstellen in einem Überblick präsentiert. So wird das Bewusstsein für die Breite der potentiellen Themen mit kulturellen Aspekten geschärft. Anschließend werden drei Methoden zur Bearbeitung von Coachinganliegen genauer ausgeführt, um die in den kulturellen Kontext eingebettete Situation zu veranschaulichen und Coachingmethoden vorzuschlagen.

Im abschließenden Fazit werden die Auswertungen aufgegriffen und Empfehlungen für den Aufbau und die Vertiefung persönlicher Kompetenzen gegeben. Zudem wird eine Anregung gegeben, die Thematik der kulturellen Vielfalt in der Coachingausbildung stärker zu berücksichtigen..

2. Kulturbegriff und -typen

Interkulturelle Kompetenz ist sowohl in privaten als auch in beruflichen Systemen in der global agierenden Gesellschaft von zunehmender Relevanz. In vielen Berufen wird sie immer häufiger als eine Schlüsselqualifikation definiert und somit bei der Besetzung von Positionen und der Weiterentwicklung von vorhandenem Personal bewertet. Somit ist es insbesondere für Führungskräfte eine Kompetenz, die bei der Inanspruchnahme von Coaching-Angeboten thematisiert wird.¹ Daraus ergibt sich der Nutzen des in der Folge dargelegten und darüber hinaus weiterführenden Wissens in der Vorbereitung von Coaches oder auch während des Coachingprozesses.

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf dem professionellen Kontext, noch spezifischer auf Führungskräften und ihren Coaching-Anliegen. Der Kulturbegriff wird anhand ausgewählter Definitionen in seiner umfassenden Bedeutung herausgearbeitet. Dabei kann nur eine sehr kleine Auswahl des in mehreren wissenschaftlichen Disziplinen und auch von zahlreichen Institutionen aufgegriffene Begriffserklärung Berücksichtigung finden. Die gewählte Beschränkung auf drei Definitionen ist entsprechend der Länge der vorliegenden Arbeit festgelegt.

Die Definition nach Unesco (1983) hat einen gesamtgesellschaftlichen Bezug:

„Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“²

Die Definition nach Edgar Henry Schein³ (1992) ist sozialwissenschaftlich fundiert:

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

¹ In den Regionen der Welt ist das Coachingkonzept unterschiedlich verbreitet und auch verankert. Die hier gemachten Betrachtungen beziehen sich vornehmlich auf im deutschen Kultursystem verortete Personen, wobei eine Differenzierung nach ihrer Herkunft nicht stattgefunden hat.

² Weltkonferenz über Kulturpolitik. Schlussbericht der von der UNESCO vom 26. Juli bis 6. August 1982 in Mexiko-Stadt veranstalteten internationalen Konferenz. Hrsg. von der Deutschen UNESCO-Kommission. München: K. G. Saur 1983. (UNESCO-Konferenzberichte, Nr. 5), S. 121.

³ Siehe Schein, 1992, S. 12.

Die Definition nach Clifford Geertz⁴ (1973) ist in der Ethnologie und der Anthropologie verankert:

“Culture is a historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which men communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitudes toward life.”

Die ausgewählten Begriffserklärungen gehen auf relevante Elemente von Kultur ein und legen die detaillierte Betrachtung zur Einordnung nahe, die mindestens die folgenden Punkte aufgreift: Werte, normierte Strukturen wie Rechtssysteme, Gewohnheiten, Glaube und Überzeugungen, verbale und non-verbale Kommunikation, Kommunikationswege, Weltbilder. Oftmals wurden die Elemente über mehrere Generationen in unterschiedlicher Ausprägung von einer Generation zur nächsten weitergegeben.⁵

Erwähnung sollen ebenfalls die Ebenen von Kultur finden. Während in der Folge der Fokus auf der Nationalkultur und somit einer geopolitischen Einteilung der Welt in Staaten und Regionen liegen wird, sind aus systemischer Sicht weitere Ebenen wie die Gesellschaft, Organisation, Altersgruppe und Religion relevant. Die Elemente und Ebenen geben Halt und schränken gleichzeitig ein, ermöglichen eine Ordnung und Vergleiche. Die Enkulturation des Einzelnen ist eine wichtige jedoch nie die einzige Quelle für die Coachingarbeit. Sie gibt Anhaltspunkte für den Coach bei der Verstehensarbeit, der Hypothesenbildung und der Auswahl von Coachingmethoden sowie Einordnung und Verständnis für das prägende Wertesystem. Entsprechend sind sie gleichermaßen als Ansatz bei allen Veränderungsthemen, die vom Coachee hinsichtlich der eigenen Person ausgehen und im Businesskontext bei allen Changeprozessen, von potenzieller Relevanz.

Im interkulturellen Coaching stoßen mindestens zwei unterschiedliche Nationalkulturen aneinander. Somit gilt es die jeweilige Einzelkultur in ihren Elementen zu verstehen und darin Orientierung zu finden und auch die Gemeinsamkeiten und Unterschiede jeweils zu ermitteln. Mit diesem Wissen ist die Führungskraft souverän in ihrer steuernden Rolle in Projekten und Prozessen. Im Alltag einer Führungskraft bietet dies theoretisch einen sehr großen Wirkungs-

⁴ Siehe Geertz, 1973, S. 89.

⁵ In Anlehnung an Steers et.al. 2012, S. 50 (Definitionen von Kultur) und 411ff. (Kulturdimensionen).

bereich, der folgende Bereiche tangiert und bespielt.⁶ Nutzen für Coach von Wissen zur kulturellen Systemen, in die sich ein:e Führungskraft-Coachee einordnet, ergibt sich somit in der Steuerung, der Hypothesenbildung und auch in der Wahl der Methoden. Detaillierter wird dies im nächsten Kapitel ergründet.

3. Interkulturelle Kompetenzen und Ressourcen

In der globalisierten Welt tragen interkulturelle Kompetenzen entscheidend zum Erfolg von Unternehmen und ihren Führungskräften bei. Zentrale Wirkungsbereiche von Kultur im Alltag einer Führungskraft sind dabei beispielsweise:

- ▶ Effektive Kommunikation mit Partner:innen und Kund:innen unter anderem in Verhandlungen;
- ▶ Wertschätzung und Respekt für die Teammitglieder in einem motivierten Umfeld;
- ▶ Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb des Teams und der Organisation;
- ▶ Stärkung von zwischenmenschlichen Beziehungen und Schaffen von Bedingungen für eine vertrauensvolle Atmosphäre;
- ▶ Nutzen der kulturellen Vielfalt, um durch unterschiedliche Perspektiven kreative und innovative Lösungen zu entwickeln und aus Krisen gestärkt hervorzugehen;
- ▶ Wertebasiertes Handeln und Schaffen von Anreizen für Mitarbeitende unter anderem durch kompetenzfördernde Weiterbildungsangebote oder Aufstiegschancen.

Interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten werden auch für Führungskräfte in Kommunikationstrainings oder Sprachkursen vermittelt. Die Verbesserung der Fähigkeiten im interkulturellen Kontext schließt gleichermaßen nonverbale Kommunikation als auch Wissen über unterschiedliche Kommunikationsstile ein. Häufig geht die Sprache einher mit dem Grad der Vertrautheit einer Kultur. Das Überwinden der sprachlichen Barriere hat die Verbesserung des Verständnisses zum Ziel. Da Sprachkenntnisse zum Zeitpunkt der Wahrnehmung von

⁶ Eine weitergehende Darstellung ist zu finden in Nazarkiewicz/Krämer S. 60 ff.

Coachingangeboten bereits erworben sind bzw. bei der Auftragserteilung zu klären ist, das Coach und Coachee eine gemeinsame Sprache als Grundlage für ihre Kommunikation haben, ist für das eigentliche Coaching beherrschten Sprachen und der Grad der Beherrschung weniger in der Situation eine Rolle spielt. Im Vorfeld ist der Spracherwerb abgeschlossen und steht anders als in Sprachtrainings nicht im Fokus der Coachingsession. Hingegen sind bei den Anliegen Sprachbarrieren durchaus von hoher Relevanz, zu deren Überwindung konkrete Aufgaben und deren Angehen ermittelt werden können. Sie haben großen Einfluss auf die Fremdwahrnehmung und die Wirksamkeit einer Person.

Die Verankerung der interkulturellen Erfahrungen in der Ressourcenerarbeitung liegt auf der Hand. Dabei geht es nicht nur, um den bloßen Fakt der biografischen Angaben, sondern insbesondere um den souveränen Umgang mit den erworbenen Kompetenzen durch etwaige biografische Erfahrungen oder erlernte/angeeignetes Wissen kultureller Merkmale. Dabei ist die Gefahr der Stereotypisierung bereits häufig besprochen und kann als Risiko un der Übersteigerung in die Coachingarbeit einfließen. Es geht um die Vermeidung von Verallgemeinerungen hinsichtlich einer Gruppe von Personen und die Wahrung individueller Merkmale zur Stärkung/Wertschätzung.

Persönlichkeitsentwicklung mit mehreren kulturellen Einflüssen oder auch im Zuge der Vorbereitung eines Auslandsaufenthalts, Rekrutierung von Fachkräften aus unterschiedlichen Ländern, Personalentwicklung insbesondere hinsichtlich Arbeitskultur, Mitarbeitermotivation oder auch Diskussions- und Verhandlungskultur; Unternehmensfusionen - mehrere Unternehmenskulturen bzw. im Fall einer ausländischen Beteiligungen nationalkulturelle Fragestellungen.

Begleitendes Coaching von Führungskräften inklusive der individuellen Vorbereitung bzw. der Planung von Sessions ist durch die individuellen Bedürfnisse des Coachee geprägt. Der wertschätzende Umgang mit den kulturellen Elementen und die situative Einordnung sind in der Prozesssteuerung im Ermessen des Coachs und geben daher Ausschlag für die Qualität der Arbeit⁷.

⁷ Vertiefend hierzu Nazarkiewicz/Krämer (2012), 86 ff.

Die Bewusstmachung kultureller Unterschiede kann ein (Teil-)Ziel von Coaching sein. Das Schärfen des Bewusstseins kann unter Anwendung der drei folgenden beispielhaft ausgewählten Methoden erfolgen:

(1) Selbstreflexion mit dem Inneren Team nach Schulz von Thun (u.a. 2003): Zur Verstärkung der kulturellen Besonderheiten lassen sich Elemente der Kulturdefinitionen bei der Teamaufstellung abfragen. Denkbar sind dabei Beschreibungen hinsichtlich der verwendeten Sprache der Mitglieder, dem Einsatz von nonverbalen Elementen, kulturspezifische Glaubenssätze oder einer bestimmten Kultur zuzuordnende Symbole. Es sei betont, dass bei der Aufstellung der Beschreibung auch explizit das Ergebnis als möglich erscheint, dass diese Elemente in der Lebensrealität des Coachee auftreten und die Enkulturation abbilden, schließlich bei der Lösungsfindung eine untergeordnete Rolle spielen.

(2) Einsatz von Tools zur Persönlichkeitsanalyse wie DISC⁸ oder zur Verhaltensanalyse wie GLOBE⁹ zur Verbesserung der Selbst- und Fremdwahrnehmung: Der Rückgriff auf wissenschaftlich unterstützte Methoden fördert die Selbsterkenntnis, Kommunikation, Zusammenarbeit und interkulturelle Kompetenz. Durch das Erkennen von Stärken und Schwächen wird die situative Anpassung von kommunikativen Handlungen ermöglicht, was sich beispielsweise auf Verhandlungen, Konfliktlösungen und auch die Teamentwicklung oder die Anpassung des Führungsstils an verschiedene Persönlichkeitstypen niederschlagen kann. Im Coaching wird nach der Erstellung oder Zuordnung zu den testspezifischen Profilen die Reflexion detailliert analysiert. Die Identifikation von Maßnahmen zur Veränderung von Verhaltensweisen inklusive der Aktivierung von Handlungsschritten ist ein weiterer Schritt. Zu erwähnen ist ebenfalls der Einsatz im Rahmen von Teamentwicklungs-Workshops mit dem Schwerpunkt auf der Optimierung der Zusammenarbeit.

(3) Das Riemann-Thomann-Modell beschreibt vier Grundausrichtungen des menschlichen Verhaltens: Wechsel und Dauer, Nähe und Distanz. Im Coaching

⁸ DISC ist ein Akronym für die vier Variablen Dominance (Dominanz), Influence (Einfluss), Steadiness (Beständigkeit), Conscientiousness (Gewissenhaftigkeit).

⁹ GLOBE ist eine kulturvergleichende Studie unter dem Langtitel "The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Programm"- Unter der Leitung von Robert J. House wurden seit 1991 empirische Daten über den Zusammenhang zwischen Gesellschaftskultur, Unternehmenskultur und Führungsstilen erfasst: <https://globeproject.com> (1.7.2024).

ist der Vergleich von Personen eine bewährte Anwendung, der im interkulturellen Kontext auch zur Darstellung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Nationalkulturen oder Gruppen erarbeitet werden kann. In der Phase des Befüllens des Modells ist der Rückgriff auf stereotypische Verhaltensweisen durchaus erwünscht. Diese stellen ein Zusammenwirken von persönlichen Erfahrungen und angeeignetem Wissen dar, die durch die Visualisierung greifbar werden und dadurch der Ansatz für die Veränderungsarbeit sind.

Bei den drei gewählten Tools ist hinsichtlich der Einbettung in den kulturellen Kontext ersichtlich, dass die Selbsterkenntnis, die bewusste Kommunikation und übergreifende Zusammenarbeit auf der interkulturelle Kompetenz aufbauen und Fähigkeiten aktivieren, wodurch Führungskräfte in einer globalisierten Welt effektiver agieren können.

4. Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde aufgezeigt, dass landeskulturelle Elemente und Ebenen bei der situativen Einordnung einen wichtigen Anhaltspunkt geben können. Systemisch betrachtet ist die kulturelle Dimension eine von vielen Ressourcen, die ein Mensch mit sich in seinem Rucksack trägt und die bei der Coachingarbeit eine Rolle spielen können. Die Bewusstmachung des Potentials der verankerten Fähigkeiten und die Nutzbarmachung als Energiequellen ist ein erwünschtes Ziel, an dem Coach und Coachee gemeinsam arbeiten.

Die Reflexion bekannter Methoden vor dem interkulturellen Kontext lässt sich weiter fortführen. Anhand der gewählten Beispiele konnte bereits die Zweckdienlichkeit herausgearbeitet werden. Sie bringen folgende positive Effekte mit sich:

- ▶ Verständnis kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten;
- ▶ Selbstreflexion und kulturelles Bewusstsein;
- ▶ Verhaltensanpassung, d.h. für die Zielgruppe insbesondere Anpassung des Führungsverhaltens;
- ▶ Lösung von Konflikten aus interkulturellen Differenzen;
- ▶ Effizienzsteigerung der Zusammenarbeit im Team.

In der Grundausbildung zum systemischen Coach ist die kulturelle Einordnung in fast allen Methoden ein Nebenthema, das nicht explizit platziert ist und doch durch die Umfeldbeschreibung und -analyse Einzug hält. Eine Vertiefung von kulturellen Aspekten kann eine Bereicherung für die Coachingausbildung bringen. Denn es steht außer Frage, dass sich persönliche Verhaltensmuster aus kulturellen Gegebenheiten der eigenen Lebenssituation oder derer von Personen aus dem eigenen System gewachsen sind. Die Bewusstwerdung dieser Situation kann den zukünftigen Umgang mit den eigenen kulturellen Wurzeln, die von der Familie in der Kindheit mitgegeben wurden, auslösen. Somit ist sie in bei der Arbeit an eigenen Verhaltensweisen und auch der Teamentwicklung eine Steuerungsgröße und als solche gewinnbringend einsetzbar.

Sowohl eine Führungskraft als auch ein Coach wird aus dem Wissen über kulturelle Vielfalt Nutzen für die eigene Arbeit ziehen. Das Schulungsangebot zur Weiterentwicklung interkultureller Fähigkeiten für Führungskräfte ist verhältnismäßig groß. In der Coachingaus- und -weiterbildung ist das Angebot zumindest in Deutschland überschaubar. Der Aufbau eines entsprechenden Angebots ist wie in dieser Arbeit herausgearbeitet wurde wünschenswert. So gibt es zahlreiche Themen, die durch Coaching bearbeitet werden können, die sowohl im beruflichen als auch im Privaten System von Coachees von Relevanz sind. Der Werkzeugkoffer lässt sich so mit Spezialtools erweitern oder neu sortieren.

5. Persönliche Schlussworte

Im Rahmen dieser Arbeit wurden an verschiedenen Stellen Anregungen zu einer tiefergehenden Befassung mit den Themen gegeben. Dies gilt sowohl für den hier in den Mittelpunkt gestellten Bereich des Coaching von Führungskräften und ihrer professionellen Weiterentwicklung als auch für Anliegen, die in den privaten Raum einzuordnen sind. Es wurde durch verschiedene, auch vereinzelt zitierte Arbeiten herausgearbeitet, dass eine aus der Praxis belegte Notwendigkeit der eingehenden Befassung mit der Erarbeitung von theoretischen Grundlagen besteht. Für die Ausbildung von Coaches, die sich selbst in verschiedenen Kulturen bewegen oder deren Coachees Anliegen

haben, bei denen die Kenntnis der kulturellen Ebenen und Elemente ordnend oder in der Zielerreichung wertvoll sind. Auch in meiner Arbeit wurde dies aufgezeigt und somit möchte ich mit einer Einladung zum Austausch über dieses spannende Gebiet abschließen. Ich bin sicher, dass die intensivere Beschäftigung wertvolle und nachhaltige Beiträge für die Ausbildung und die Praxis von interkulturellem Coaching hervorbringen wird.

6. Quellenverzeichnis

- (I) Geertz, Clifford: The Interpretation of Cultures. New York, 1973.
- (II) Nazarkiewicz, Kirsten, Krämer, Gesa: Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2012.
- (III) Radatz, Susanne: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag Systemisches Management, 2008).
- (IV) Radatz, Susanne: Einführung in das systemische Coaching. Heidelberg: Carl Auer Verlag, 4. Auflage, 2010.
- (V) Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. The Jossey-Bass Business & Management Series, Ausgabe 2, überarbeitet; Weinheim: Wiley, 1992.
- (VI) Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes, Stratmann, Roswitha: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, 2003.
- (VII) Steers, Richard M., Sanchez-Runde Carlos J., Nardon, Luciana: Management across Cultures: Challenges and Strategies. Cambridge u.a.: Cambridge University Press, 2010.