

Kultur im Coaching – Ergebnisse von Interviews mit Coachs weltweit

(Dieser Artikel ist in einer gekürzten Version erschienen: Krämer, Gesa (2010): „Auf der Suche nach kulturellen Einflüssen im Coaching. Ergebnisse von Interviews mit Coachs weltweit“, Mondial - Sietar Journal für interkulturelle Perspektiven, Jahrgang 2010, Heft 2)

Wer steht im Mittelpunkt, das Individuum oder die Kultur?

Als Coach arbeitet man in vielen Welten. Man trifft auf verschiedene Berufs- und Organisationskulturen, begleitet Menschen mit unterschiedlichsten Gruppenzugehörigkeiten und Identitäten. Auch Coachs selbst haben meist facettenreiche Profile, Berufserfahrungen und Ausbildungen. Ist man – etwa wie ich – zugleich Körperpsychotherapeutin und interkulturelle Trainerin, erhöht sich die Komplexität des Blicks. In der Psychotherapie geht es um das Individuum, den einzelnen Menschen, seine Biographie oder Persönlichkeit. Je nachdem welche Fachrichtung man favorisiert, wird Handeln mit systemischen, tiefenpsychologischen, verhaltenstherapeutischen oder humanistischen Interpretationsmustern gedeutet und verändert. Als interkulturelle Trainerin und Kulturwissenschaftlerin liegt der Fokus auf der Unterstützung der Entwicklung von (inter-)kultureller Kompetenz. Hier wird der Mensch im Zusammenhang mit seinen kulturellen Prägungen, sozialen Kontexten und soziokulturellen Verbindlichkeiten gesehen. Des einen Risiko ist des anderen Chance: Der Coach oder die Psychotherapeutin sieht vielleicht vor lauter Persönlichkeit die Einflüsse von Kultur nicht und der interkulturelle Trainer kulturalisiert möglicherweise individuelle Präferenzen.¹

Die Frage, wie mit dem Deutungs-Oszillieren zwischen Individuum und Kultur umzugehen ist, dürfte alle und insbesondere interkulturell arbeitende Coachs betreffen. Wann spielt Kultur eine Rolle? Woran erkennen wir das? Worauf muss man achten, wenn man Kultur als Deutungsfolie einsetzt? Und was nützt dies der Coachingpartnerin oder dem Klienten? Diese und andere Fragen habe ich 32 Coachs der ICF (International Coaching Federation) aus verschiedenen Ländern gestellt² und in einer qualitativen Befragung interessante Aussagen gesammelt.

Ziel war und ist es, einen Beitrag zur Reflexion und Handlungsableitung zu leisten: Was genau tun wir als sogenannte interkulturelle Coachs? Und da der Begriff alles andere als klar definiert ist und je nach Perspektive und Ziel unterschiedlich ausgelegt wird: Was verstehen Praktiker darunter, wenn sie über interkulturelles Coaching reden?

¹ „Culture doesn't tell you much about an individual“, stellt Peterson in seinem lesenswerten Artikel dazu fest. Peterson, David. B (2007): Executive coaching in a cross cultural context, in: Consulting Psychology Journal. Practice and Research, 2007, S. 262 ff.

² Von 50 angeschriebenen Personen haben 32 geantwortet. Diese Kollegen erfüllen die unterschiedlichsten Diversitykriterien. Es sind Männer und Frauen, ältere und jüngere, erfahrene oder unerfahrene Coachs, sie sind weitgereist oder immer am selben Ort geblieben und haben die unterschiedlichsten beruflichen Hintergründe. Ich habe die Interviews geführt, ohne eine Definition von Coaching oder Kultur vorzugeben.

Im Folgenden möchte ich einen Einblick in die Befragung geben und anhand einiger ausgewählter Antworten Konsequenzen für Coachs herausarbeiten.³

Unterschiedliche Coaching- und Kulturdefinitionen

⇒ How is coaching defined/used/known in your culture (based on your own experience/knowledge)?

- “Coaching is still not widely recognized and accepted, sometimes it’s seen more as a punishment than a development.” (US-amerikanischer Coach in den USA)
- “My boss says, I’ve a bad performance – in India, this is in most cases the reason to go to a coach” (Deutscher Coach in Indien)
- “Many use the word coaching and expect a consultant, trainer or even a mentor. Most of the Chinese nationals that I have come across think like that” (Singapurischer Coach in China)

Fast alle Befragten beziehen sich auf eine Vorstellung von Kultur als Landeskultur. Sie betonen dabei den statischen Kern, identifizieren die Unterschiede mit nationalstaatlichen Grenzen und erleben die Menschen als Träger von Kultur mit spezifischen Werten und Prägungen.

Kultur im Sinne der Landeskultur erscheint mit wenigen Ausnahmen auch als relevante Größe, wenn die interviewten Coachs die Motivation ihrer Klienten bei der Wahl des Coachs beschreiben:

⇒ For which reason clients “from other cultures” than yours are asking for your assistance/service? Clients from other cultures come to me...

- “...because they know that I’ve lived in other cultures. They suppose that with my experience I could easier relate to their experiences.” (Französischer Coach in Japan)
- “...because of my background [banking], perhaps sometimes simply of being British, mainly because of my attitude and method as a coach.” (Britischer Coach in Luxemburg)
- “...because they expect that I’ve a better understanding of their heritage [European immigrants].” (Holländischer Coach in Kanada)

Ausgehend von dieser Vorstellung sehen die in den unterschiedlichsten Ländern lebenden Coachs aus ihrer Perspektive den Coachingmarkt. Alle Befragten haben eine Coach-Ausbildung, deren Inhalte den Richtlinien des ICF entsprechen bzw. als gleichwertig anerkannt

³ Da die meisten Interviews auf Englisch geführt und nicht mitgeschnitten wurden, sind hier keine Original-Zitate wiedergegeben, sondern die Aussagen der Interviewten wurden von mir in eigenen Worten in der Interviewsprache Englisch zusammengefasst.

sind. Daher sind die Coachingdefinitionen zwar individuell, jedoch auch maßgeblich durch eine amerikanische Sichtweise beeinflusst.

Die Erwartungen der Coachingpartner

Coaching als Management-orientiertes Personalentwicklungsinstrument wird von Menschen mit den unterschiedlichsten Hintergründen und Prägungen als Möglichkeit der persönlichen und beruflichen Entwicklung genutzt. In der Beschreibung der Erwartungen der Coachingpartner an die Coachs werden allerdings Unterschiede deutlich, bei denen man sich fragen kann, welche kulturellen Hintergründe sie haben könnten:

⇒ What are the "typical" expectations of your clients and what (which type of "help" – consulting, therapy, coaching...) do they expect from you?

- “Techniques to improve their performance at work” (Argentinischer Coach in Argentinien)
- “Knowledge Transfer as consequence from an appraisal interview, not from their initiative.” (Deutscher Coach in China)
- “Need of direction, “holding the client's hand”, guidelines, they aren't used to find the solutions themselves.” (Indischer Coach in Indien)
- “Gain self confidence and develop their own (leadership) personality.” (Französischer Coach in Deutschland)
- “Think and reflect, this is luxury for them and what they expect.” (Polnischer Coach in Polen)

Da die Gründe für die Suche nach Unterstützung eng an Problemlösungen, die Verbesserung von Situationen und subjektiven Zuständen gekoppelt sind, sind kulturelle Erwartungen hinsichtlich der Rolle des Coachs, des Beziehungsaufbaus und der Methodenwahl wahrscheinlich. Matsumoto und Juang⁴ meinen dazu: „Es ist in einigen Nationalkulturen üblich Familien oder systemexterne Personen um Rat zu fragen oder die Analyse eines Problems zu erhalten. Dies widerspricht beispielsweise einem gängigen Verständnis von Coaching als neutraler Begleitung und schließt eine Beraterische Form und die zugeschriebene Rolle des Experten mit ein. So gibt es in der kulturvergleichenden Psychologie Studien, die z. B. schildern, dass chinesische Psychotherapie-Klienten sich erst in einem sehr späten Stadium von subjektiv empfundener Krise externe Hilfe suchen und dann einen direktiven Rat und eine lösungsorientierte Methoden statt Introspektion suchen.“ (ebd.)⁵ Angesichts der Heterogenität

⁴ Vgl. Matsumoto, David/Juang, Linda (2008): Culture & psychology, Belmont: Thomson, S. 320, Übersetzung aus dem Englischen durch die Autorin.

⁵ Mehr zur Rolle des Coachs und Erwartungen der Coachinpartner z. B. in Passmore, Jonathan (2009): Diversity in coaching, Kogan Page, London; Nangalia, Lina/Nangalia, Ajay (2010): The coach in Asian society: Impact of social hierarchy on the coaching relationship, in: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Jg. 8, Heft 1, Februar 2010, S. 51 ff.

der von den Befragten genannten typischen Anliegen lieferten die Interviews hierzu allerdings keine weiteren Erkenntnisse.

Kulturspezifische Prozessgestaltung und Interventionen

Aufschlussreich im Zusammenhang mit der Fragestellung nach dem Einfluss von Kultur hinsichtlich individuell zugeschnittener Interventionen sind die Bezugnahmen auf zeitliche Horizonte, Rhythmen und die Dauer der Coachings. Hier könnte man kulturelle Vorstellungen von Effizienz, kulturell geprägte Erwartungen an Form und Phasen der Veränderungsbegleitung vermuten:

- ⇒ How do you describe the phases of a "typical" coaching session (analysis, setting goals,...) and which interventions do you do?
- "Get to know each other, diagnostics (by tools) then giving expertise (like a consulting) and interventions (like training)." (Indischer Coach in Indien)
 - "In Spain I've the impression, you need more time to clarify the goals, the process is less structured as I was used to it in Germany" (Deutscher Coach in Spanien)
 - „People from South Africa give you „a credit“, whereas coachess from other european cultures I've the impression I have to prove my competences. So I need more time to relate close to them than to the South Africans.“ (Niederländischer Coach in Südafrika)

Die Antworten machen deutlich, dass Coachs im Vergleich ihrer kulturspezifischen Erfahrungen Differenzen beschreiben können, die sie weiterhin landeskulturell zuordnen. So werden die in der Coaching-Ausbildung gelernten (meist amerikanischen) Standards offensichtlich landeskulturell und individuell abgewandelt. Letzteres belegen auch die folgenden Antworten.

- ⇒ Do you use different interventions depending on the cultural background of your clients?
- "It's easier to work experience-based, because the solution is found by the coaches themselves and lies in their body." (Irischer Coach in Irland)
 - "There's no difference between cultures, personality counts first." (Französischer Coach in Frankreich)
 - "The mix is always different and depends of the individual issues: systemic coaching methods, transactional analysis, DISC personality model, diverse leadership competence tools, practical exercises, elements coming from dancing and stage, body language, metaphors and painting" (Französischer Coach in Deutschland)

Kultur beeinflusst in Bezug auf unser Denken unsere Wahrnehmungs- und Merkfähigkeit, die Kompetenz zu Kategorisieren und letztlich dadurch auch die Problemlösungsmethodik. So

kommt es, dass das Strukturieren von Bezügen, Darlegen von Abhängigkeiten oder Systematisieren von Beziehungen für den einen Coachingpartner einen adäquaten Lösungsweg darstellt, während für den anderen die Arbeit mit Metaphern eine sinnvollere Alternative wäre. Hier variieren die befragten Kollegen intuitiv oder bewusst und finden durch die kulturelle Kategorisierung einen Weg hin zu einem gemeinsamen Referenzsystem. Was sie dazu brauchen, beschreiben sie wie folgt:

Kompetenzanforderungen für Coachs

⇒ Which competencies do you need as a coach (in your country)?

- “As there’s no real distance between cultures you do not need a special competence only the “normal coach competencies” (US-amerikanischer Coach in den USA)
- “Your own experience with culture shock and changing cultural frames, self awareness, supervision, personal maturity” (Deutscher Coach in Deutschland)
- “Relationship-building and good reference cannot be separated, your nationality is not so important but of course your professional experience counts. In China this is the main question: does the coach have good references?” (Chinesischer Coach in China)
- “Having the flexibility to change between process and relation, counselor and coach, pacing and confronting, empathy and feedback...” (Deutscher Coach in Luxemburg)
- “We’re all humans, culture is on top and provokes little differences of communication and in your style of thinking. It’s easier to rely on the similarities and always concentrate on the “glocal” (mixture of knowing about culture but referring to the local knowledge)” (Australischer Coach in Japan)
- “The differences between national cultures seem to me more important than those between professional cultures, but both influence the way you communicate together.” (Französischer Coach in Frankreich)
- “I think that there’s no other special capability, because we are all the same human beings. Love, respect and affirmation are all universally accepted.” (Chinesischer Coach in Hong Kong)
- “I believe that the culture you create together in that unique session will be helpful for the client’s process, and with this confidence I draw on the unlimited resource to enrich the space which is there...” (Argentinischer Coach in Argentinien)

Hinsichtlich der (kulturspezifischen) Kompetenzanforderungen an die Coachs gehen die Meinungen jedoch weit auseinander. Die einen haben das Individuum und insbesondere eine universalistische Form davon im Blick – „alle sind gleich“, „Kultur spielt keine Rolle“ und „wir haben alle die gleichen Grundbedürfnisse“ – und sie schließen daraus, dass bei Kulturunterschieden keine besonderen Kompetenzen notwendig sind. Andere wissen genau, dass

eine „Kompetenz“ eines Coachs darin bestehen muss, gute Referenzen vorweisen zu können. Wieder andere leiten aus den landeskulturellen Unterschieden besondere Anforderungen an den Coach ab im Hinblick auf das Wechseln von Kommunikationsstilen sowie die eigene Rollenflexibilität und Methodenvielfalt.

Interessanterweise ist der offensichtlichste kulturelle Einfluss – die Sprache und damit das gemeinsame Medium im Coaching – für die befragten Coachs erstaunlich unproblematisch.

⇒ In case of coaching in intercultural contexts: Are different languages / mother tongues a challenge and if so, how do you and your client face it?

- “I don’t think language is a challenge although they are just a small inconvenience. The communication is between hearts and energies and it doesn’t just depend on words and expressions.” (Chinesischer Coach in China)
- “Coaching in English seems to me more powerful than in Polish. Even if you’re not very fluent in English, then you can focus on the most important thing: emotions.” (Polish Coach in Poland)
- “Coaching in a foreign language means slowing down the process, sometimes it helps as you then work then with a ‘beginners mind’.” (Deutscher Coach in Luxemburg)
- “The process is slower if both do not speak in their mother tongue. You have to ask more questions and it’s somewhat harder to create a common way of understanding. And as I’m not feeling very secure in another language it’s hard to stand for me as a coach.” (US-amerikanischer Coach in den USA)

Coaching in einer fremden Sprache scheint den Fokus zu verändern: von Wortdeutungen und kognitivem Verständnis hin zu Emotionen und körperlichen Empfindungen. Gleichzeitig erhöht sich bei einigen Coachs dadurch die Unsicherheit, weil Bedeutungen hinterfragt werden müssen und der Prozess verlangsamt wird. Auffallend ist auch ein klarer Umgang mit den eigenen Grenzen, wenn Sprache als Hauptkanal der Verständigung genutzt wird.

Interessanterweise empfinden viele Kollegen die sprachlichen Herausforderungen insgesamt eher als förderlich für den Coachingprozess. Sie nehmen dabei die offensichtlichen (Sprach-) Differenzen als solche an und greifen auf das zurück, was sonst noch oder darüber hinaus da ist: körperliche Universalien, Emotionen und die Suche nach den Gemeinsamkeiten durch Differenzen hindurch.

Individuelle Wege im Umgang mit Kultur im Coaching

Viele der befragten Coachs arbeiten mit körperlichen Bezügen und erstellen damit eine Art universelle Begegnungsfolie, die sie mit kulturspezifischem Wissen, eigenen Erfahrungen und den klassischen Deutungsmodellen aus den verschiedenen psychotherapeutischen Richtungen und z. T. auch aus verschiedenen Glaubensrichtungen anreichern. Auch aus meiner Erfahrung

birgt die Nutzung des Körpers eine Möglichkeit, Kultur und Individuum zu verbinden. Gerade bei den durch die Globalisierung entstehenden multiplen und hybriden Identitäten, stets wechselnden Kontexten und persönlichen Bezügen ist z. B. das (bioenergetische) Konzept der Erdung sinnvoll einsetzbar, welches gefühlte und nicht nur gedachte Stabilität und zugleich ein Gefühl für das Selbst vermittelt. Ähnliches beschreiben Bennet und Castiglioni⁶: "We can use empathy to apprehend experience that is inaccessible to us in our own cultural worlds. The most straightforward way to develop this kind of empathy is to reestablish connection with our bodies so that we are (a) aware of our embodied experience in our own culture and (b) able to shift body boundaries into the forms that elicit the feeling of the other culture." Geht man davon aus, dass Kultur dynamisch und nicht statisch ist, dass wir in jedem Moment mit jedem Menschen eine eigene Kultur konstruieren, so bedeutet dies übertragen auf die Coachingsituation, dass Coach und Coachingpartner durch die Unterschiede hindurch eine Beziehung aufbauen und darüber kommunizieren; einer der Wege dorthin kann dann über Gemeinsamkeiten wie Körper oder Emotionen führen. Eine Änderung des Selbst ist möglich, indem wir unseren Körper und damit auch unsere persönliche verkörperte Geschichte (und Kultur) durch die Interaktion (wieder-) entdecken, denn: Form erzeugt Gefühl. Daher können wir durch Veränderung in der Form auch Gefühl erzeugen und damit zugleich einen Bezug zu Selbstregulierung und Identität schaffen.⁷

Zusammenfassend ist zu festzustellen, dass die meisten der befragten Coachs Kultur im essentialistischen Sinne behandeln und als Erklärungsmodell nutzen, wenn der Coachingpartner eine andere Sprache spricht als der Migrant, Expatriate etc. oder für den Coach in der Rolle des Fremden wahrgenommen wird. Teilweise werden auch Diversitykriterien herangezogen, um Identitätsbezüge herzustellen, die den Coachingpartnern helfen ihre Situation zu verstehen und (Verhaltens-) Änderungen zu entwickeln. Hier arbeiten die Kollegen mit kulturellen und individuellen Bezügen gleichzeitig: Sie machen aufmerksam auf die Mehrfach-Verortung der Individuen in zahlreichen Kulturen. Dadurch entsteht eine Stabilität durch Bekanntheit der Differenzen.⁸ Die Befragung verdeutlicht, dass Coaching erst dann als „interkulturell“ eingestuft wird, wenn der Coachingpartner offensichtlich nicht aus dem Land kommt, in dem das Coaching stattfindet. Kultur wird dann als Deutungsressource hinzugezogen, vornehmlich in den Settings, in denen Kultur bereits im Auftrag explizit enthalten ist, wie z. B. wenn ein Expatriate in der Türkei einen deutschen Coach aufsucht, damit er seinen problematischen Umgang mit seinen türkischen Kollegen thematisieren kann. Dann wird von

⁶ Bennett, Milton J./Castiglioni, Ida (2004): Embodied ethnocentrism and the feeling of culture. A key to training for intercultural competence, in: Landis, Dan/Bennett, Janet M./Bennett, Milton J. (Hrsg.) (2004): Handbook of intercultural training, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE, S. 260.

⁷ Vgl. Keleman, Stanley (2005): Formen des Leids. Emotionale Verletzungen und ihre somatischen Muster, Berlin: Leutner, S. 127 ff.

⁸ Vgl.dazu auch: Rathje, Stephanie (2006): Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts, in: Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht, 11:3, S. 21ff.

rein individuellen Erklärungen Abstand genommen und kulturelle Deutungen unterstützen das Verständnis für die Situation und das eigene Verhalten.

Ausblick: Konsequenzen für (interkulturelle) Coachs

Für uns Coachs impliziert dies eine Herausforderung: Wie man an dieser kleinen Befragung sehen kann, spielt Kultur im Coaching durchgängig eine Rolle, wenngleich kulturelle Einflüsse von den Coachs kaum systematisch berücksichtigt werden. Geht man zudem von dem anfangs beschriebenen Kulturverständnis aus, zeichnet sich die Notwendigkeit einer kulturreflexiven Herangehensweise als besondere Herausforderung im Coaching ab: Unterschiedliche kulturelle Einflüsse müssen als Deutungsressource genutzt, identifiziert, interpretiert, überprüft und unter Umständen wieder verworfen werden. Entscheidend ist, dass man als Coach die Erklärung „Kultur“ nicht unterschätzt. Weder sollte man sie übersehen, noch sich damit zufrieden geben: „Wenn man einen Zustand mit einem Namen versieht, kann man fälschlicherweise den Eindruck gewinnen, etwas verstanden zu haben, so dass man aufhört, nachzudenken und Fragen zu stellen.“⁹ Die Ergebnisse der Befragung und Überlegungen zeigen: Wir professionell arbeitenden Coachs benötigen dringend gründliche und systematische eigene Reflexionen, Definitionen und methodische Präzision zum Umgang mit Kultur im Coaching.

Autorin

Gesa Krämer ist Geschäftsführerin von consilia cct: create culture together. Sie ist psychotherapeutische Heilpraktikerin, Körperpsychotherapeutin, Trainerin, Autorin und Dozentin für die Themen Auslandseinsätze sowie interkulturelles Training und Coaching. www.consilia-cct.com und www.gesakraemer.de

⁹ Kendell, R.E.(1978): Die Diagnose in der Psychiatrie, Stuttgart: Enke, S. 3.