

# Zwischen Komplexität und Reduktion: Kultur im Coaching

Sietar Deutschland Theorie-Praxis Dialog 2011:  
“Paradigm change for Intercultural Training –  
Beyond Hofstede”

20.5.2011

Hochschule der Wirtschaft, Mannheim

Gesa Krämer  
Dr. Helene Tenzer



## Globalisierung und kulturelle Komplexität



- 2010 lebten weltweit 213,9 Millionen Menschen in Staaten, in denen sie nicht geboren sind.
- Anteil der Weltbevölkerung: 3,1%
- Bevölkerungsanteil in ökonomisch entwickelten Staaten: 10.3%

➔ Kulturen sind nicht (mehr) rein territorial bestimmbar.

- steigende Anzahl transnationaler Unternehmen  
1968: 10.000 – 2008: 82.000
- Zusammen mit ca. 800.000 Tochterunternehmen stellen sie ein Drittel der weltweiten Waren- und Dienstleistungsexporte.
- Sie beschäftigen 4% aller Arbeitnehmer weltweit.

➔ Debatte in der Managementforschung:  
Konvergenz zu westlichen “Best Practices”?

- Tourismus: 921 Millionen Ankünfte im Ausland 2008
- rasante Zunahme von Festnetz-, Mobilfunk- und Internetverbindungen
- steigende Bedeutung sozialer Netzwerke



- “McDonaldization”
- globale Unterhaltungsindustrie: Musik, Film, Fernsehen



Kulturen lassen sich nicht (mehr) klar voneinander abgrenzen.

- Giddens, Beck: zunehmender Zwang zur reflexiven Lebensführung in der postmodernen Gesellschaft
- Pluralisierung von Lebensstilen
- Identitäts- und Sinnfindung wird zur individuellen Leistung
- Elias: abnehmende Bedeutung der Wir-Identität; zugunsten der Ich-Identität



Die determinierende Kraft von Kulturen nimmt ab.

- Weiterentwicklung von Kulturen durch Widersprüche, Auseinandersetzungen und Heterogenitäten innerhalb der Gesellschaften
- Veränderung durch Kontakt und Interaktion zwischen unterschiedlichen Gesellschaften
- Debatte: Entwicklung einer “Weltkultur”?



Fest steht: Ein statischer Kulturbegriff wird der Realität nicht mehr gerecht.

Kulturen nehmen verstärkt fremde Elemente auf und vermischen sich.



Hannerz: Kreolisierung



Bhabha, Welsch: Hybridisierung

*“Cultures today are in general characterized by hybridization. For every culture, all other cultures have tendentially come to be inner-content or satellites.”*  
(Welsch 1999)

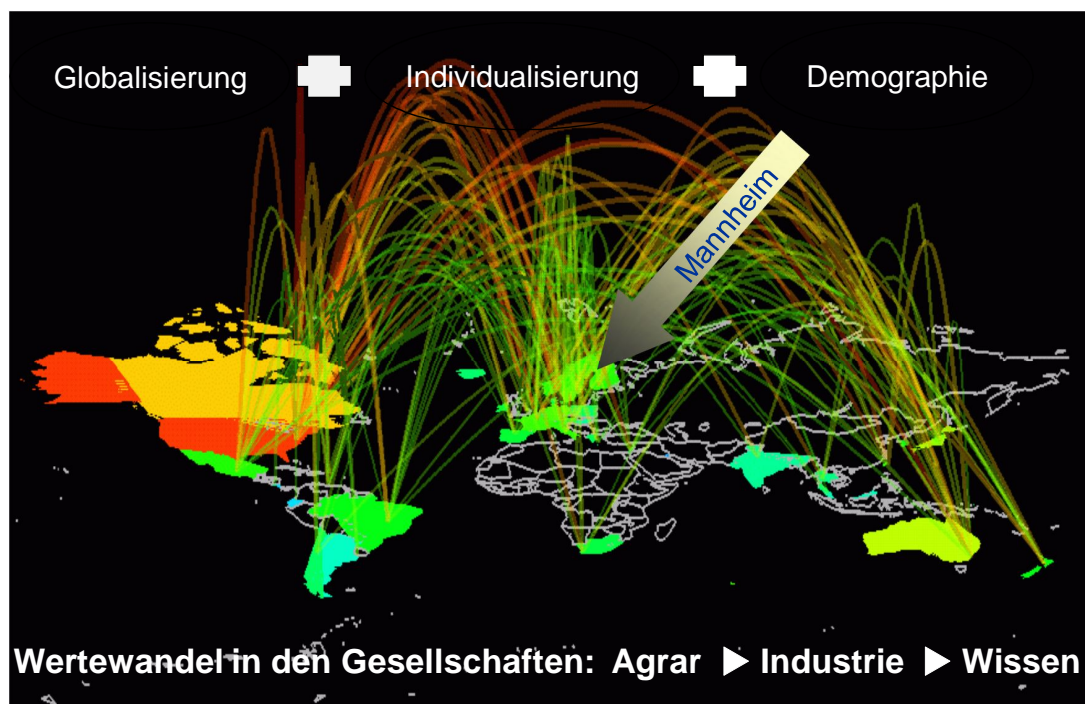
Das soziale Leben wird immer ortsunabhängiger.

➔ Beck: Entterritorialisierung und  
"ortspolygames" Leben

*„Die Welt wird internationaler/bunter und älter!  
Wir schrumpfen und werden weiblicher!“*

(Ursula Schwarzenbart, Leiterin Global Diversity Office  
Daimler AG)

## Zusammenfassung der aktuellen Entwicklungen

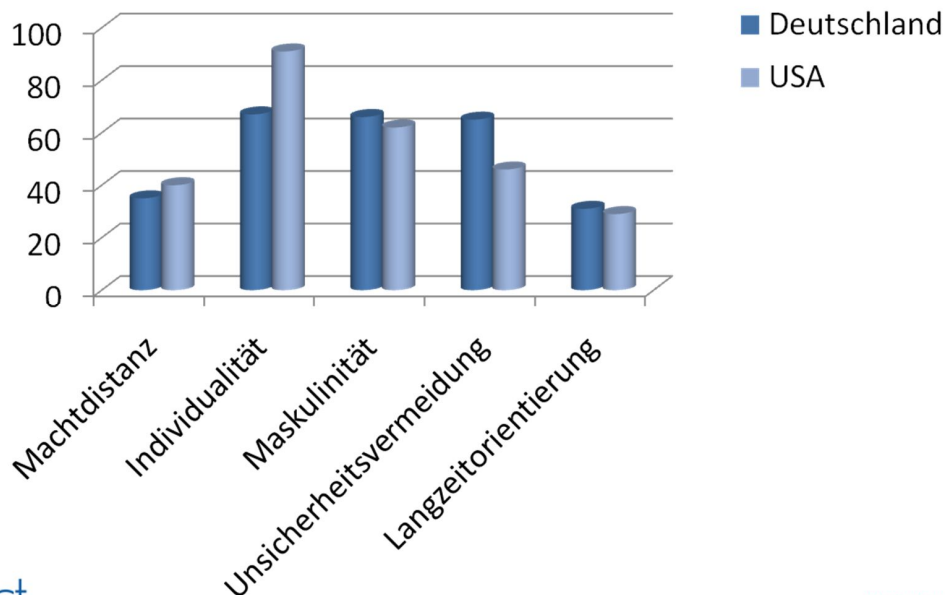


# Der „klassische“ Kulturbegriff in verschiedenen Formaten



## Hofstede's Kulturbegriff

Kultur: “collective programming of the mind”  
“software of the mind” (Hofstede 1980)



Kultur als “universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe typisches Orientierungssystem“  
(Thomas 2003)

US-amerikanische Kulturstandards:

- Patriotismus
- Gleichheitsdenken
- Gelassenheit
- Handlungsorientierung
- Leistungsorientierung
- interpersonale Distanzdifferenzierung
- Reglementierung zwischengeschlechtlicher Beziehungsmuster

## Zentrales Merkmal dieser Kulturbegriffe

Hofstede

Nationalkulturen werden anhand von fünf Zahlenwerten beschrieben.

Kulturstandardforschung

Nationalkulturen werden anhand von sieben bis neun zentralen Kultur-standards beschrieben.



Komplexität wird reduziert

## Abgrenzung

- Kulturen als abgeschlossene Systeme
- territorial bestimmt, häufig mit Nationen gleichgesetzt



## Offenheit

- Kulturen durchdringen sich und stehen in gegenseitiger Wechselwirkung
- Kultur als Prozess, entsteht in der Interaktion



## Homogenität

- Beschreibungen von Landeskulturen implizieren meist Einheitlichkeit



## Heterogenität

- Anerkennung kultureller Vielfalt



## Kohärenz

- logischer Zusammenhang kultureller Charakteristika
- Annahme der Widerspruchsfreiheit



## Widersprüchlichkeit

- Divergenzen zwischen einzelnen Kulturmerkmalen
- Unterschiede zwischen Subkulturen



## Determinismus

- kulturelle Prägungen bestimmen das Denken und Handeln jedes Einzelnen
- Hofstede: mentale "Programmierung"



## Spielraum

- kollektiver Anpassungsdruck, aber gewisse Entscheidungsfreiheit des Individuums



## Stabilität

- tiefe Verankerung kultureller Prägungen
- Kulturdimensionen auch über 30 Jahre nach ihrer Erhebung noch aussagekräftig



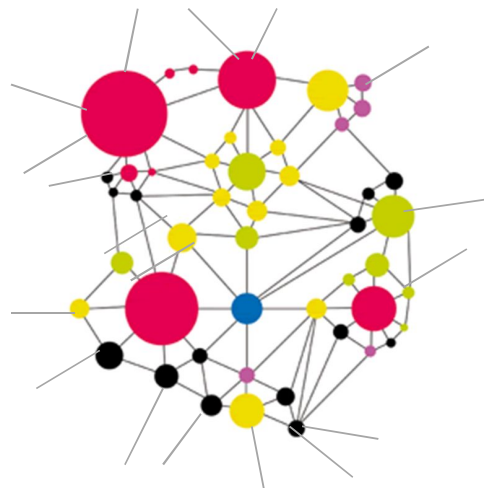
## Dynamik

- stetiger Wandel
- Bedeutung äußerer Einflüsse auf Kulturen

## Kugelmodell



## Netzwerk-Modell



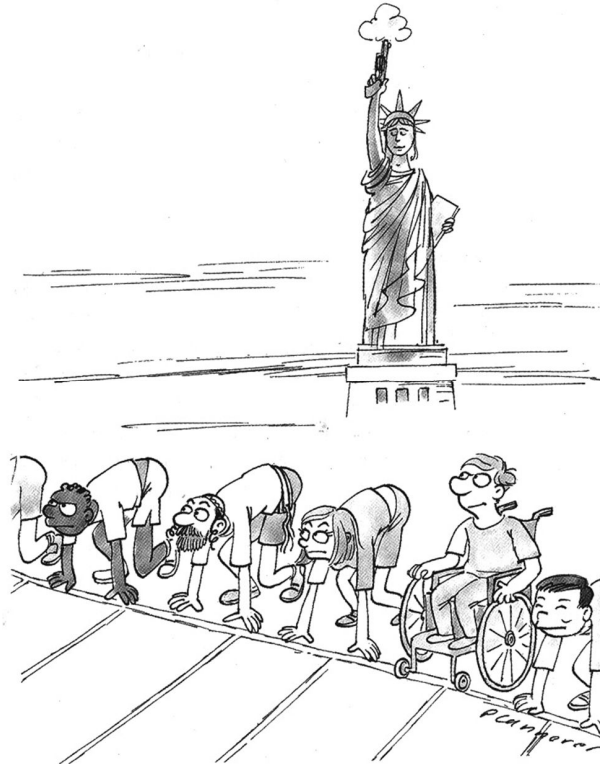


Abbildung:  
Thomas / Müller 1995

- stiftet Ordnung
- entspricht häufig den Wahrnehmungen von Trainees
- einfach zu verstehen
- einfach zu vermitteln



Komplexitätsreduktion ist verlockend.

## Typische Anfrage

Eine junge deutsche Führungskraft hat die Gelegenheit für 2 Jahre nach New York zu gehen, um dort eine Spezialabteilung für die Firma aufzubauen. Der betreffende Mitarbeiter will seine Frau mitnehmen und erhält zur Begleitung und Vorbereitung auf den Umzug und die Kultur vom Unternehmen ein Stundenkontingent „interkulturelles Coaching“.

## Zentrale Fragen

- Inwieweit kann der klassische Kulturbegriff reale Situationen abbilden?
- Welchen Nutzen haben diese Erklärungsmodelle für das Coaching?

# Alternative Kulturkonzepte und ihre Anwendung im Coaching

## Der moderne anthropologische Kulturbegriff

- Der Mensch ist gleichzeitig kultureller Schöpfer und ein Geschöpf seiner Kultur.
- Austausch und Wechselwirkungen zwischen Kulturen werden betrachtet.
- Transnationale Kulturen und Subkulturen erhalten besondere Aufmerksamkeit.

## Typische Anfrage

Ein Vertriebsmitarbeiter aus Hamburg arbeitet seit einigen Monaten in einer Firma im Süden Deutschlands, die ihren Hauptsitz in Japan hat. Er hat Probleme mit seinen Führungskräften (Engländer, Japaner und Amerikaner) und will im Coaching für sich klären, ob er die Firma wechseln muss, um seine Arbeitszufriedenheit wieder herzustellen.

## Der symbolisch-interaktionistische Kulturbegriff

- Die Bedeutung von sozialen Objekten, Situationen und Beziehungen wird im Interaktions- und Kommunikationsprozess hervorgebracht.
- Kultur ist damit ein emergentes System von Symbolen, Lösungen oder Formen, das permanent neu ausgehandelt wird.

## Typische Anfrage

Ein 35jähriger Mitarbeiter einer Bank, vor wenigen Jahren aus Südkorea nach Deutschland gekommen, möchte zur beruflichen Weiterentwicklung im Hinblick auf eine Führungsposition ein Coaching. Er überlegt außerdem, ob er – sollte sich keine Führungsposition in der deutschen Filiale ergeben – nach Südkorea zurückkehren will. Der Coach ist eine Deutsche, im Coaching sprechen beide Englisch.

## Der ethnopschoanalytische Kulturbegriff

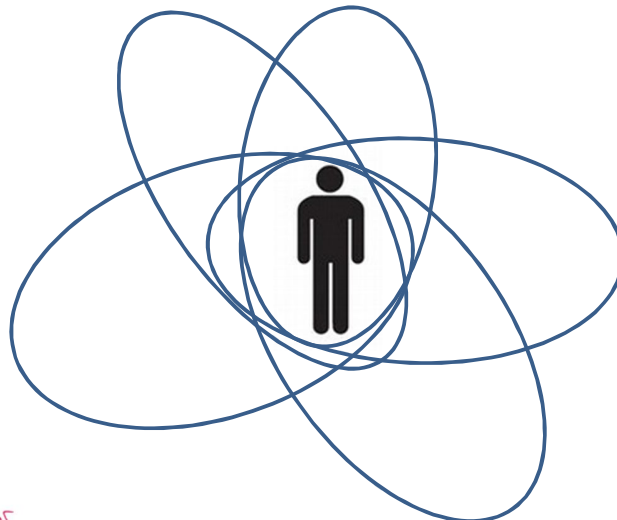
- Kultur ist die Regelung der Beziehungen zwischen Menschen.
- Kultur ist die Regelung der Beziehungen der Menschen.
- Unbewusste Prozesse im Individuum werden unter Betrachtung von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen untersucht.
- Der Psychoanalytiker muss seine eigene kulturelle Prägung dabei stets mitreflektieren.

## Typische Anfrage

Ein Seniorprojektleiter soll weltweit ein neues IT-System einführen. Er arbeitet mit Kollegen und deren Arbeiterteams bei Kunden an verschiedenen Standorten, u.a. Chicago, Barcelona, Delhi und Singapur. Die Implementierung und Migration läuft sehr unterschiedlich, an einigen Standorten gibt es manifeste Widerstände und Umsetzungsprobleme. Zur Unterstützung seiner Leitungs- und Projektmanagementfunktion kann er „interkulturelles Coaching“ in Anspruch nehmen.

## Multikollektivität

Jeder Einzelne ist Mitglied vieler sozialer Gruppen (Kollektive): Familien, Freundeskreise, Arbeitsteams, Vereinsmitgliedschaften, Religions- oder Parteizugehörigkeiten ...



All diese Kollektive haben Standardisierungen, die ihre Mitglieder prägen.

Die Identität jedes einzelnen ist daher höchst vielschichtig.



Die Verschränkung gesellschaftlicher Gruppen stärkt den Zusammenhalt komplexer Kulturen.

➔ Kohäsion ist trotz Heterogenität möglich!

## Typische Anfrage: Alle. (bzw. keine)

### These:

Coaching ist die Antwort auf eine dynamische, sich schnell ändernde, komplexe und dadurch unübersichtlich gewordene globalisierte Arbeits- und Lebenswelt, in der es zur individuellen Orientierung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der prozesshaften Einzelbegleitung bedarf.

„Interkulturelles Coaching“ stellt kein spezifisches Format der Einzelberatung dar, sondern jedes Coaching ist „transkulturell“ und muss heutzutage kulturreflexiv durchgeführt werden.

## Coachingverständnis (Krämer/Nazarkiewicz)

1. Coaching ist eine eigenständige und abgrenzbare Leistung und Methode, die spezifische Kompetenzen erfordert.
2. Coaching ist eine Grundhaltung, die Lernen für jeden Beteiligten (Coachingpartner und Coach) und gemeinsames Generieren von Lösungen impliziert (Krämer/Nazarkiewicz 2010)

### 3. Definition (Nazarkiewicz/Krämer 2011)

*„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. Übergeordnetes Ziel ist die methodisch geförderte Verbesserung oder Wiederherstellung von professioneller Leistungsfähigkeit und privater Zufriedenheit mit dem Gefühl der Handlungssteuerung und in Form individuellen Wohlbefindens.“*

Dieses Denken und Handeln, dieses Kultur- und Kompetenzverständnis hat weitreichende Konsequenzen für das Coaching allgemein.

1. Jeder Coach benötigt „interkulturelle“ oder besser: transkulturelle Kompetenzen
2. Die Rollen im Coaching werden neu definiert (zwei Lernende)
3. Polyzentrisches Denken und Vorgehen (Denken in Zuständen und Prozessen) wird zur Grundhaltung

# Ausblick

## Komplexität und Reduktion?

1. Eine Reduktion auf eine Kultur(-zugehörigkeit) ist nicht (mehr) möglich, weil die Komplexität der Identifikationsmöglichkeiten steigt.
2. Die Komplexität der Rollenerwartungen an den Coach nimmt zu, eine formatsbedingte Reduktion auf die reine Coaching-Rolle ist nicht (mehr) haltbar.
3. Polyzentrisches Denken reduziert nicht die Deutungsoptionen im Coaching. Es erfordert das Erfassen von Situationen, Zugehörigkeiten und individuellen emotionalen Zuständen gleichzeitig und ist daher höchst komplex.

4. Grenzenlose Identifikationsmöglichkeiten können innerlich überfordern und den Wunsch nach Komplexitätsreduktion nach sich ziehen. Dieser kann zur einseitigen Fokussierung auf eine oder nur wenige Zugehörigkeiten und dadurch zu einer sehr selektiven Wahrnehmung führen. Diese und weitere individuelle und kollektive Konsequenzen der Globalisierung sind zur Vermeidung von z.B. individual-pathologischen Diagnosen notwendig.

5. Reduktion bedeutet daher, alles zu bedenken, jedoch vielleicht nichts davon zu gebrauchen. Reduzieren ist so fast ohne Stereotypisierung möglich und daher eine gewohnte und (biologisch) notwendige Komplexitätsreduktion.

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

Bhabha, H. K. (1994): The Location of Culture, London: Routledge.

Beck, U. / Giddens, A. / Lash, S. (1996): Reflexive Modernisierung - Eine Kontroverse. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, U. (2007): Was ist Globalisierung? Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bolten, J. (2004): Interkulturelle Personalentwicklung im Zeichen der Globalisierung: ‚Paradigmenwandel‘ oder ‚Paradigmenkorrektur‘? In: Bolten, J. / Oberender, P. (Hrsg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels: Verlag für Wissenschaft und Praxis, S. 40-62.

Bundeszentrale für politische Bildung (2011): Zahlen und Fakten: Globalisierung. <http://www.bpb.de/wissen/Y6l2DP> (Zugriff vom 11.02.2011).

Butler, P. (2010): Visualizing Friendships on Facebook.  
<http://www.facebook.com/notes/facebook-engineering/visualizing-friendships/469716398919> (Zugriff vom 11.02.2011).

Clement, U. / Clement, U. (2000). Interkulturelles Coaching. In: Götz, K. (Hrsg.) Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. München: Rainer Hampp Verlag, S. 157-168.

Elias, N. (2001): Die Gesellschaft der Individuen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Haas, H. (2009): Das interkulturelle Paradigma. Passau: Stutz.

Hansen, K. P. (2009): Kultur, Kollektiv, Nation. Passau: Stutz.

Hannerz, U. (1987): The World in Creolisation. Africa 57, S. 546-579.

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Newbury Park: Sage.

Kinast, E-U. (2003): Interkulturelles Coaching von Fach- und Führungskräften – ein körperorientierter Ansatz. SIETAR Journal 9(1), S. 22-25.

Krämer, G. / Nazarkiewicz, K. (2010): Kulturreflexivität als Kompetenz in Therapie und Coaching. In: Golsabahi, S. / Heise, T. (Hrsg.): Migration und kulturelle Verflechtungen - theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen in der transkulturellen Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Bildung, S. 85-94.

Nazarkiewicz, K. / Krämer, G. (2009): Gibt es Interkulturelles Coaching? Kulturreflexive Überlegungen zu einem schillernden Begriff. In: Organisationsberatung Supervision Coaching 16(3), S. 245-259.

Nazarkiewicz, K. / Krämer, G. (erscheint 2011): Interkulturelles Coaching. In: Mayer, C.-H. / Treichel, D. (Hrsg.): Lehrbuch Kultur. München: Waxmann.

Rathje, S. (2009): Der Kulturbegriff – Ein anwendungs-orientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, A. (Hrsg.): Konzepte kultureller Differenz. München: Waxmann, S. 83-106.

Rosinski, P. (2003): Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate and professional differences. London, Yarmouth: Brealey.

Rosinski, P. (2010): Global Coaching. An Integrated Approach for Long-Last Results. London, Yarmouth: Brealey.

Schlippe, A.V. / El Hachimi, M. /Jürgens, G. (2004): Multikulturelle systemische Praxisw. Heidelberg: Carl-Auer.

Steixner, M. (2007): Lernraum: Interkultur. Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz. Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit. Präsentiert bei ÖFSE: 40 Jahre Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung, Forum 34.

Steixner, M. (2009): Fine-Tuning“ durch interkulturelles Coaching. Interculture Journal Ausgabe 9/2009, [http://www.intercultural-perspectives.com/download/Interculture\\_journal\\_steixner\\_2009\\_09.pdf](http://www.intercultural-perspectives.com/download/Interculture_journal_steixner_2009_09.pdf) (Zugriff vom 31.12.2010).

Thomas, A. / Müller, A. (1995): Studienhalber in den USA: interkulturelles Orientierungstraining für deutsche Studenten, Schüler und Praktikanten. Heidelberg: Asanger.

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.

Gesa Krämer  
Consilia CCT  
Schaumainkai 97  
60596 Frankfurt am Main  
und  
Reinsburgstraße 160  
70197 Stuttgart  
  
[www.consilia-cct.com](http://www.consilia-cct.com)  
[gk@consilia-cct.com](mailto:gk@consilia-cct.com)

Dr. Helene Tenzer  
Universität Tübingen  
Lehrstuhl für International Business  
Melanchthonstraße 30  
72074 Tübingen  
  
[helene.tenzer@uni-tuebingen.de](mailto:helene.tenzer@uni-tuebingen.de)

