

# „Coaching und Supervision im interkulturellen Kontext“

→ Gedanken und Konzepte

Leitvortrag im Rahmen des  
**Jahreskongresses der EAS - European Association for Supervision:**  
„Einsicht schaffen Welten...  
... Sichtweisen werden anders“

**PROF. DR. HENNING SCHULZE**

**MAGNIT**  
INSTITUT FÜR  
MANAGEMENTBERATUNG,  
ANGEWANDTE FORSCHUNG, NEUE  
LERNWELTEN, INTERAKTION UND  
TRAINING

## Die Wurzeln des Begriffes „Kultur“

- ☞ „Kultur“: lateinisch: colere, abgeleitet:
  - „pflegen“
  - „urbar machen“
  - „ausbilden“
  - „Kolonie“
- ☞ Eindeutschung von lateinischen „Cultura“
- ☞ Der Begriff ist in der deutschen Sprache seit Ende des 17. Jahrhunderts belegt für
  - ☞ „Bodenbewirtschaftung“
  - ☞ „Pflege der geistigen Güter“
- ☞ Etymologisch entstammt das lat. colere der indogermanischen Wurzel kuel- für „(sich) drehen, (sich) wenden“
- ☞ Die ursprüngliche Bedeutung hatte den Sinn von „emsig, beschäftigt sein“

## Also:

- Der Begriff Kultur kann sich auf eine **enge Gruppe von Menschen** beziehen, denen allein Kultur zugesprochen wird

oder

- er bezeichnet **das, was allen Menschen zukommt**, indem es sie von den Tieren unterscheidet

- Während die **engere Bestimmung** des Begriffs meist mit einem Gebrauch im Singular

→ „**die Kultur**“ verbunden ist

wird

- ein in einem **weiter gefassten Verständnis** auch von

→ „**den Kulturen**“ gesprochen

## „Inter“-kulturell – Warum eigentlich?

### Die Welt rückt zusammen

- Distanzen sind heute keine Barrieren mehr
- Fast alle Stellen der Welt sind innerhalb eines Tages zu erreichen
- Die Urbanisierung der Welt war nie so weit vorangeschritten
- Die moderne Telekommunikation lässt uns ohne Probleme rund um die Welt telefonieren
- Das Internet erlaubt uns den Zugriff auf Sites und die eigenen Emails, fast überall und immer
- ...

### Globalisierung

- Der weltweite Austausch von Waren und Dienstleistungen ist heute mehr Realität denn je
- Geldströme bestimmen heute über Landes-, Politik- und Kulturgrenzen hinaus das Geschehen
- ...

### Migration ist kein Trend, sie ist Normalität

- national (D): von den neuen Bundesländern in die alten Bundesländer
- international: von Afrika nach Europa; von Deutschland nach Kanada, etc.
- auf Organisationsebene: von der Dresdner Bank zur Commerzbank, von Chrysler zu Daimler, etc.
- ...

### Notwendigkeit, zwischen verschiedenen Kulturen zu arbeiten

- Wir leben mehr als je zuvor in multikulturellen Kontexten
- Wandel und Austausch sind bestimmende Faktoren des wirtschaftlichen (und des privaten) Lebens geworden
- ...

## **Erweiterter Kulturbegriff: die Systemkulturen...**

### **☞ Kontinente**

- ☞ Europa und Asien
- ☞ Amerika und Australien

### **☞ Länder**

- ☞ Österreich und Deutschland
- ☞ Frankreich und USA

### **☞ Gesellschaftsgruppen**

- ☞ Arbeiter und Angestellte
- ☞ Hochschulabsolventen vrs. Analphabeten

### **☞ Firmen/Einrichtungen**

- ☞ Steyr und Roland Berger Consultants
- ☞ Postbank und Deutsche Bank

### **☞ Professionen**

- ☞ Stahlgießer und Sozialarbeiter
- ☞ Handwerker und Supervisoren

## **Arbeit im interkulturellen Kontext – was brauchen wir?**

- ☞ Wir brauchen Konzepte!
- ☞ Konzepte sind hypothetische Konstrukte, die nicht um ihrer selbst willen erdacht sind
- ☞ Vielmehr sollen sie die Arbeit im jeweiligen Praxisfeld unterstützen, erleichtern, möglich machen usw.
- ☞ In diesem Zusammenhang sind Konzepte so etwas, wie „Kontrastverstärker“, die zur Erleichterung der Arbeit mit dem jeweiligen Klienten oder System eingesetzt werden können
- ☞ → OP-Lampe mit LED-Beleuchtung – je nachdem, in welchem Stadium der OP gearbeitet wird, werden andere Farben in das Licht gemischt, um die Arbeit des Operateurs in jeder Phase optimal auszuleuchten, zu unterstützen
- ☞ Um diese Funktion des Kontrastverstärkens auch wirklich nutzen zu können, ist es wichtig, dass die Konzepte schnell verständlich und damit einsetzbar sind

## **Zielorientierte Arbeit in interkulturellen Kontexten**

- ☞ Es sind ganz unterschiedliche Ansätze vorstellbar...
  - ☞ Wir können versuchen, die Kulturen zusammen zu bringen, anzugleichen, um mit den Menschen aus den unterschiedlichen Kulturen zu arbeiten
  - ☞ Wir können aber auch mit Konzepten arbeiten, die es möglich machen, die Menschen in ihren Kulturen zu lassen
  - ☞ Solche Konzepte finden wir in der TA:

alle Menschen haben Ich-Zustände, Grundeinstellungen, alle Menschen spielen psychologische Spiele

- ➔ Eric Bernes Konzept der Gruppen- und Organisationskultur
- ➔ Rolf Ballings Ich-Zustands-Modell gestütztes Konzept von Organisationskulturen

## Konzept der Gruppen- und Organisationskultur (Berne)

Im Rahmen der Gruppen- und Organisations-**Kultur** unterschied Berne **drei Gesichtspunkte**:

- ↳ **Den technische Aspekt** oder auch technische Kultur genannt
  - ↳ Sie ist für die Definition und die Bereitstellung der zum Funktionieren der Gruppe notwendigen Ausrüstungsgegenstände zuständig
  - ↳ Hierzu zählen jedoch nicht allein Werkzeuge, sondern z.B. auch Techniken zur Umweltveränderung und des Lernens in der Gruppe
  - ↳ Im technischen Aspekt finden wir alle rationalen Aspekte der Gruppenkultur wieder
- ↳ **Die Gruppenetikette**
  - ↳ Sie umfasst alle gültigen Normen und Umgangsformen, die in der Gruppe akzeptiert werden und ist sehr stark an Traditionen ausgerichtet
  - ↳ In ihr sind Verhaltensstandards verankert
  - ↳ So beispielsweise, was unter "Mut" zu verstehen ist oder welche Arten von "körperlichen Äußerungen" akzeptabel sind (→ M. Luther)
- ↳ **Den Gruppencharakter**
  - ↳ Dieser enthält die emotionalen Aspekte der Gruppenkultur
  - ↳ Hier ist festgelegt, wie mit Gefühlen und Gefühlsäußerungen im Rahmen der Gruppe umgegangen wird
  - ↳ Also ob und wie Freude, Ärger, Angst und Trauer zum Ausdruck gebracht werden (dürfen)

In Anlehnung an Berne, 1986 ; Schulze, 1992, 197ff

## Organisationskulturen 1

	<b>KEL (kritisches-EL)</b>	<b>fEL (fürsorgliches-EL)</b>	<b>K (Kind-Ich)</b>
<b>Fokus auf</b>	Struktur/Planung/Abläufe	Identifikation mit der Firma/Institution	Freiraum für spannende Aufgaben
<b>honoriert wird</b>	Einhalten der Planzahlen	loyaler Einsatz in Treue	kreative Problemlösung
<b>typische Methode</b>	Management by Objectives	gemeinsame Rituale, Bräuche	Brainstorming
<b>Grundüberzeugung</b>	die technokratische Organisation der Maschine „Firma“ ist entscheidend. Die Menschen sind Räder darin.	nur, wenn alle wie eine Familie zusammenhalten, kann das Unternehmen erfolgreich sein und in der feindlichen Umwelt überleben	Wir sind Profis, die mit Enthusiasmus und Kreativität Neues schaffen. Bürokratie und Regeln sind dabei hinderlich.
<b>Stärken</b>	klare Verträge, Abgrenzung zum Privatleben	emotionaler Zusammenhalt für Mitarbeiter	Stimulation der Kreativität, Freiheit für neue Wege
<b>Voraussetzungen</b>	Aufgaben, die in Routineabläufe passen	Für den Selbstwert attraktive Institutionsidentität	Interessante Aufgaben, Professionalität
<b>Gefahren</b>	Erstarrung in Routine, Verwaltung von Menschen und Ressourcen	Gesinnungskontrolle und Herabsetzung Außenstehender oder Andersdenkender	Ellenbogenkultur, wenig Schutz und Synergie, Selbstaussbeutung
<b>Eintrittsticket</b>	mit Zahlen belegbare Referenzen	Wellenlänge, gemeinsame Wurzeln, Empfehlung	stimulierendes Fachgespräch

In Anlehnung an Balling, 2005, 241f

## Organisationskulturen 2

	<b>KEL (kritisches-EL)</b>	<b>fEL (fürsorgliches-EL)</b>	<b>K (Kind-Ich)</b>
<b>Probleme werden identifiziert wenn</b>	Zahlen nicht stimmen, die Maschine „rattert“	Demotivation, hohe Fluktuation „Verrat“	trotz vollem Einsatz, kein gutes Ergebnis. Frust und Streit
<b>Reaktionen auf Probleme</b>	Reparatur/ Umkonstruktion der Organisationsmaschine	Ausmerzen der schwarzen Schafe und neuer Glaube	Finden der einen Problemlösungsidee und dann wie früher
<b>Ablehnende Reaktionen der Organisation falls</b>	Psychosprache, Moralisieren, Idealisierung von Gefühlen, schlechte Vorbereitung	Infragestellen der Firmenwerte, Loben der Konkurrenz	Strenges auf Regeln, Führung, Verbindlichkeit pochen
<b>Wirksamkeit durch</b>	Einführung von Systemen, womit der MA in den Fokus der Aufmerksamkeit gerät	Neuinterpretation der Ursprungswerte, die weiterführende Optionen eröffnen	Koordination durch unterstützende und entlastende Führung
<b>Zu stärkende Grundüberzeugungen</b>	Eine Firma ist nicht nur Maschine sondern auch „Lebewesen“. Dieser Aspekt hat Einfluss auf die Ergebnisse. Die Angst vor Kontrollverlust wird durch positive Erfahrungen minimiert.	Loyalität ist nicht unreflektierte Anpassung an bestehende Werte. Die Firma erkennt ihre Stärken und kann diese auch anderen zugestehen. Autonome MA bringen mehr.	Wenn wir uns koordinieren, Regeln geben und Führung entwickeln, gewinnen wir Schutz und Stabilität. Gute Regeln und gute Führung erhöhen Freiraum und Arbeitsspaß.

In Anlehnung an Balling, 2005, 241f

### Kernaussagen

- ↪ Nie war die Arbeit im interkulturellen Kontext so allgegenwärtig wie heute
- ↪ Um diese Arbeit professionell tun zu können brauchen wir als Supervisorinnen und Coaches Instrumente, die kulturunabhängig und –übergreifend einsetzbar sind
- ↪ Diese Instrumente sollen uns in unserer Arbeit unterstützen
- ↪ Dazu sollen sie einfach und verständlich sein
- ↪ Sie sollen den Klientensystemen die Möglichkeit geben, schnell anzukoppeln und an ihren Problemlösungen zu arbeiten
- ↪ Derartige Konzepte finden wir - „simple, but not easy“ - in der TA
- ↪ Mit Hilfe der vorgestellten Konzepte ist es uns möglich,
  - ↪ **Einsichten zu schaffen,**
  - ↪ **die Welten** in denen wir uns bewegen, besser zu verstehen,
  - ↪ Perspektiven zu wählen und unsere **Sichtweisen anders werden** zu lassen

### Literaturauswahl ...

- **Balling, R.** (2005): Diagnose von Organisationskulturen. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Nr.4, S. 234-253
- **Berne, E.** (1986): Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. Frankfurt am Main: Fischer
- **Der Große Duden** (1963): Etymologie. Mannheim: Dudenverlag
- **Schulze, H.S.** (1992): Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen: Fundierung der Instrumentarbereiche des internen Marketings mittels ausgewählter Konzeptbereiche der Transaktionsanalyse. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5; Band 1283. Berlin, u.a. Lang
- **Schulze, H.S.** (2005): Die „Gedrehte Abwertungstabelle“: von der Theorieorientierung zur Anwendungsorientierung des Konzeptes von Melor und Sigmund. In Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Heft 1; S. 51-55
- **Schulze, H.S.** (2006): Visionsarbeit. In: Rohm, A. (Hrsg.): Change-Tools: erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Bonn: managerSeminare 2006; S. 207-212
- **Schulze, H.S.** (2007): Strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen – zwischenmenschliche Zuwendungen als „Treibstoff“. In: Gouthier, M.; Coenen, Chr.; Schulze, H.S.; Wegmann, Chr. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber: Strategien - Management - Innovationen – Branchen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernd Stauss. Wiesbaden: Gabler, 2007; S.441-462
- **Schulze, H.S., Lohkamp, L.** (2005): Kollegiale Beratung - problemlösungsorientierte Unterstützung von Führungskräften. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Nr.4, S. 254-268

Kontakt:  
Prof. Dr. Henning Schulze  
Spitlweg 4  
D 94469 Deggendorf  
☎ +49 - 991 - 28 56 96  
☎ +49 - 171 - 690 65 56  
📠 +49 - 991 - 28 56 93