

Interkulturalität als zentrale Herausforderung für Coaches

Claas Triebel, Hans G. Bauer

- 10.1 Was ist Kultur? – 122
- 10.2 Was ist „Kompetenz“, was „interkulturelle Kompetenz“? – 124
 - 10.2.1 Ist „interkulturelle Kompetenz“ so etwas wie eine „Fettnäpfchen-sicher-umgehen-Kompetenz“? – 124
- 10.3 Interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz für Coaching – 128
- Literatur – 130

10.1 Was ist Kultur?

Der lateinische Begriff „cultus“ bezog sich zunächst einmal vor allem auf Glaubensinhalte, beinhaltet aber auch „colere“, die Haupttätigkeiten des Bauern (agricola): Feldbau, Landpflege, Bodenkultur u. ä. Erst später erfolgt die Erweiterung des Bezugs auf die physische und geistige Pflege des Individuums. Wie Erpenbeck berichtet, wird im 17. Jahrhundert „cultura zum unspezifischen Gegenbegriff zu natura – eine Entgegensetzung, die dann im 19. und 20. Jahrhundert bis zur scharfen Trennung von Naturwissenschaft und Kulturwissenschaft ... getrieben wird. Im 20. Jahrhundert wird der Kulturbegriff inflationär“ (Erpenbeck 2012a, S. 160).

Im Alltag wird der Kulturbegriff häufig gleichbedeutend mit nationaler Herkunft oder Ethnie verwendet. Ein Mensch aus einer anderen Kultur, das ist jemand, der eine andere Sprache spricht, der anders aussieht, einer anderen Religion angehört, eine andere Nationalität hat, andere Werte verfolgt, anders denkt – der anders ist!

Kultur denkt man oft in Differenzen, also z. B. in Unterscheidung und Abgrenzung, und man merkt häufig erst in der Differenz, wodurch eigentlich die eigene Kultur gekennzeichnet ist. Kulturelle Differenzen sind häufig schwer zu ertragen. Es stellt eine hohe Herausforderung dar, mit kultureller Differenz umzugehen. Die Frage ist somit zum einen, womit Differenz, also Andersartigkeit beginnt, und zum anderen, worin sich Kultur im positiven Sinne auszeichnet. Kultur äußert sich ja nicht nur in Abgrenzung zu anderen Kulturen. Oder noch konkreter bezüglich unserer Fragestellung: Gibt es auch so etwas wie ein dynamisches, prozessuales, kommunikatives Verständnis von Kultur, das im Blick auf Coaching und Beratung dafür hilfreich sein könnte, die Frage nach den vielbeschworenen „interkulturellen Kompetenz(en)“ eher in der Richtung zu verfolgen: Was ist dafür nötig, um mit den vielen und zunehmenden „(inter-)kulturellen Überschneidungssituationen“ kompetent umgehen zu können?

Wir unterscheiden in diesem Text zwischen deterministischen und prozessualen Kulturmodellen. Im Folgenden stellen wir kurz dar, was wir mit diesen Begriffen meinen.

■ Deterministische Kulturmodelle

Als typischen Repräsentanten eines Kulturmodells, das wir als „deterministisch“ bezeichnen, verstehen wir das Kulturmodell des niederländischen Kulturwissenschaftlers Geert Hofstede, das wir aufgrund seiner Verbreitung im Folgenden kurz erläutern wollen. Hofstede (1993) versteht Kultur als eine Form von „kollektiver Programmierung des Geistes“. Diese Programmierung vollziehe sich bei Mitgliedern von Organisationen, Gemeinschaften oder Gruppen in jeweils ähnlicher Form und betreffe in der Folge deren Denken und Handeln, ihre Werte, Normvorstellungen und Konventionen. Hofstede (1997) beschreibt überdies in seinem anthropologischen Modell „drei Ebenen der Einzigartigkeit“: Als grundlegend für die „menschliche Programmierung“ erachtet er die universelle und ererbte menschliche Natur. Über dieser entwickle sich die erlernte und gruppenspezifische Kultur, aus der sich schließlich, individuumsspezifisch erlebt und erlernt, die Persönlichkeit entwickle.

Kultur bildet sich einigen ähnlich orientierten Autoren zu Folge in unterschiedlichen Kategorien bzw. Dimensionen ab bzw. lässt sich als Programmierung insbesondere im Hinblick auf bestimmte Verhaltens- und Denkweisen beobachten. Es gibt zahlreiche Autoren (vgl. etwa Thomas 1993 oder hinsichtlich der Beschreibung von Organisationskultur Deal und Kennedy 2000), die ebenfalls Systeme kultureller Dimensionen und Kategorien entwickelt haben.

Wo sehen wir das Problem in solchen Ansätzen? Modelle wie die genannten bieten den charmanten Vorteil, dass sich in ihnen Alltagsbeobachtungen abbilden und systematisieren lassen. Sofern ich eine Kultur erkannt, kategorisiert und eine Person dieser Kultur zugeordnet habe, beginnt eine Verzerrung in der sozialen Wahrnehmung: Alle Handlungen dieser Person werde ich im Folgenden auf die Kulturkategorie beziehen, in die ich die jeweilige Person einsortiert habe. Der Mensch neigt dazu, konsonante Informationen zu suchen und vermeidet dissonante Informationen, die das einmal – wenn auch vorläufig – gefällte Urteil in Frage stellen. Die einmal zugeschriebene Kultur dominiert somit die Wahrnehmung.

Solchen Ansätzen von festgelegten und messbaren Kategorien und Dimensionen, in denen sich

Kultur angeblich äußert, misstrauen wir nicht zuletzt auch hinsichtlich ihrer Gültigkeit und Nützlichkeit. Die Gefahr dieser Modelle liegt besonders darin, dass sich in ihnen kulturelle Vorurteile abbilden und erhärten lassen, die in besonderer Weise die Ausbildung interkultureller Kompetenzen erschweren.

Wir gehen davon aus, dass die Vorstellung, ein Mensch einer bestimmten Kultur sei zwangsläufig auf eine bestimmte Art und Weise programmiert, der individuellen und individuumsbezogenen Betreuung und Beratung fundamental im Wege steht.

Ein kurzes Beispiel: Selbstverständlich unterscheiden sich kulturelle Konventionen in unterschiedlichen Gegenden der Welt. Es wäre naiv, in Frage zu stellen, dass in islamisch geprägten Ländern eine patriarchalische Struktur vorherrscht. Es wäre jedoch im Coaching oder einer Beratung völlig unangemessen und anmaßend, eine Frau aus einem islamisch geprägten Land ausschließlich unter dem Aspekt des Unterdrückt-Seins zu betrachten und sich ihr gegenüber entsprechend zu verhalten. Wir wissen weder, ob diese besondere Person in ihrem Leben Unterdrückung erfahren hat, noch wissen wir, ob sie die Verhaltensweise von Männern, die *wir* als diskriminierend klassifizieren würden, überhaupt als solche erlebt.

Kulturkategorien dieser Art sind damit nicht weniger als Vorurteile, weil sie ihr kategoriales System als über andere Kulturen hinweg gültig sehen (vgl. Dominanzkultur). Denn Dimensionen wie die Unterscheidung in polychrome vs. monochrome oder ähnliche bipolare Kulturen sind ihrerseits von einer spezifischen „Programmierung“ abhängige Denkweisen, keineswegs aber Universalien, die ein vertieftes Verständnis anderer Kulturen behaupten könnten. Im Gegenteil: Sie erzeugen ein falsches, ein Pseudo-Verständnis. Modelle, die Kultur als deterministisch-statisches Skript von Verhaltensweisen verstehen, werden somit der Komplexität kulturellen Handelns und Erlebens nicht gerecht und sind überdies in methodisch-empirischer Hinsicht umstritten. Für die Bereiche Coaching und Beratung erachten wir deshalb prozessuale Modelle als fruchtbarer und beschäftigen uns im Folgenden mit solchen.

■ Prozessuale Modelle von Kultur

Als Repräsentanten für ein prozessuales Modell von Kultur stellen wir das Modell von Hatch (1993) vor. Er entwickelte dieses Modell als Organisationsberater und führt deshalb insbesondere Unternehmen als Beispiele für seine Ausführungen an. Er hat erkannt, dass es neben einer (in Unternehmen z. B. in Form eines Leitbilds) kommunizierten Kultur eine Reihe von Kulturen gibt, die zum Teil abhängig, aber auch unabhängig von der propagierten Kultur existieren. Dem kann man entnehmen: Kultur zeichnet sich in diesem Sinne durch ein gleichzeitiges Vorhandensein unterschiedlicher Kulturen aus. Jedoch nimmt auch Hatch bestimmte, mehr oder weniger feststehende Kulturbegriffe an, die ihrerseits wieder in ein kategoriales System münden.

Ein deutlicher „verstehendes“ Prozessmodell von Kultur, das auf kategoriale Zuschreibungen verzichtet, bietet Ed Schein (1999, 2003) an. Sein Kulturebenenmodell ist zwischenzeitlich zum modernen Klassiker avanciert. Es wurde zwar entwickelt, um Organisationskulturen zu beschreiben, lässt sich aus unserer Sicht jedoch sehr gut auch auf andere Kontexte erweitern. Schein zufolge ist Kultur „ein Muster grundlegender Annahmen [...], die gut genug funktionieren, um [von einer Gruppe] als gültig angesehen zu werden“ (Schein 2003). Ein solches Modell legt nahe, dass Kultur nicht aus Kategorien besteht, die einem sozialen System oder einzelnen Personen übergestülpt werden, sondern eher als ein Bottom-Up-Prozess entsteht.

Wenn man „Kultur“ beschreiben will, muss man daher drei Ebenen in den Blick nehmen:

- Ebene der Artefakte (Sachebene)
- öffentlich propagierte Werte
- grundlegende unausgesprochene Annahmen (auch Emotionen)

Man kann diese Ebenen als ein Modell betrachten, das sich zur Beschreibung und für das Verständnis unterschiedlichster Kulturen anwenden lässt, ganz gleich, ob es sich um Unternehmenskulturen oder Kulturen unterschiedlicher Ethnien handelt. Konflikte und Missverständnisse sind, nach Schein, häufig auf Differenzen auf einer dieser drei Ebenen zurückzuführen.

Triebel und Hürter (2012) haben das Modell von Schein als Grundlage für ihr Modell „kooperativen

Handelns“ interpretiert. Da Coaching im weiteren Sinne seinerseits als kooperatives Handeln verstanden wird (z.B. Augenhöheprinzip, Prozessverantwortung des Coaches, Inhaltsverantwortung des Coachees), eignet es sich aus unsere Sicht besonders für die Erläuterung der Frage, welche interkulturellen Kompetenzen Coaches ausbilden müssen, um eine tragfähige Beziehung zum Coachee aufbauen zu können.

Triebel und Hürter postulieren, dass eine sorgfältige und vollständige Kommunikation Grundlage für den Aufbau von Kooperationsbeziehungen ist. Kommunikation wird in diesem Modell analog zu Schein in unterschiedliche Inhaltsebenen unterteilt, nämlich in

- eine Sachebene,
- eine Interessen- und Werteebene und in
- eine emotionale Beziehungsebene.

Eine funktionierende Kooperationsbeziehung kann entstehen, wenn auf all diesen Ebenen eine Übereinstimmung zwischen den Kooperationspartnern vereinbart werden kann. Überdies steht jede Kooperationsbeziehung in einem situativen Kontext. Dieser „moderiert“, meist indirekt-unbewusst, die Inhalte der drei genannten Kooperations- bzw. Kulturebenen.

Im Coaching bedeutet dies: Coach und Coachee müssen genügend große Übereinstimmungen auf allen Ebenen des Modells erreichen, um eine produktiv-kooperative Arbeitsbeziehung aufbauen zu können. Eine einmalige Überprüfung dieser Übereinstimmung im Coaching- bzw. Beratungsprozess ist nicht hinreichend, denn im Laufe des Prozesses können sich durch situationale Veränderungen Sach-, Wert- oder Emotionsthemen verschieben. In der Kompetenz des Coaches muss es liegen, hinsichtlich der drei genannten Ebenen stets aktuell informiert zu sein. Auf diese drei Ebenen werden wir bei der Betrachtung des Kompetenzverständnisses zurückkommen. Jedenfalls lässt sich bereits hier sagen: Kommunikation und Situation werden hiermit zu bestimmenden Ebenen des Verständnisses von und des Umgangs mit Kultur. Genau das ist mit „interkulturellen Überschneidungssituationen“ gemeint, für die gilt: „Man kann noch so viel über soziale, kommunikative Situationen gelernt haben und wissen – die Fähigkeit, sich in Sekundenbruchteilen

auf eine solche Situation kreativ und selbstorganisiert einzustellen, adäquat zu reden und zu handeln, also die entsprechende sozial-kommunikative Kompetenz zu besitzen, setzt zwar das Wissen voraus, ist aber etwas gänzlich anderes. Wissen und Handeln klaffen da oft fundamental auseinander. [...] Kultur ist das, was die Menschen aus sich und ihrer Welt machen und was sie dabei denken und sprechen“ (Erpenbeck 2012a, S. 160/161).

Bereits auf Basis dieser Darstellungen gehen wir bezüglich der praktischen Konsequenzen für Beratung und Coaching von folgenden Annahmen aus:

- Gutes Coaching und gute Beratung zeichnen sich zunächst dadurch aus, dass eine kooperative Beziehung aufgebaut wird: eine Beziehung, die die drei oben genannten Kultur- oder Kommunikationsebenen in den Blick nimmt und dauerhaft im Blick behält.
- Um gut mit einer oder mehreren anderen Personen kooperieren bzw. diese gut kooperativ beraten zu können, müssen alle Ebenen der Kommunikation sowie die aktuelle Situation berücksichtigt werden. Das verlangt von den handelnden Personen psychologisches Fachwissen und ein tiefes Verständnis von Kommunikationsprozessen. Gleichzeitig verlangt die kooperative Beziehung auch ein entsprechendes Ambiente sowie ein Zeitpolster, das Platz für Reflexion und Meta-Ebenen lässt.

10.2 Was ist „Kompetenz“, was „interkulturelle Kompetenz“?

- » ... ein allgemein gültiges oder „ideales“ Modell [für interkulturelle Kompetenz, d. Verf.] kann es schon deshalb nicht geben, weil interkulturelle Kompetenz selbst in hohem Maße kulturspezifisch ist (Bolten 2007, S. 21).

10.2.1 Ist „interkulturelle Kompetenz“ so etwas wie eine „Fettnäpfchen-sich-umgehen-Kompetenz“?

Die Überflutung mit als Kompetenz bezeichneten Fähigkeiten hat uns neben der Tiefkühl-Kompetenz,

■ Abb. 10.1 Elektrofahrzeug-Kompetenz



der Elektrofahrzeug-Kompetenz (■ Abb. 10.1), der Medien-Kompetenz u.ä. auch die interkulturelle Kompetenz an Land gespült.

Wir können also darüber sehr erleichtert sein, dass wir dank des Wissens und Könnens der Tiefkühlfachleute etwa vor den Gefahren einer Salmonellenvergiftung weitgehend gefeit sind. Auch die Freude an der Fortbewegung mit dem Elektrofahrzeug kann dann eine völlig unbeschwerte sein, wenn wir in Sachen der richtigen Auswahl eines solchen Geräts und seiner richtigen Abstimmung fachkompetente Hilfe erhalten haben. Und so könnte man ja auch erwarten, dass wir, etwa durch ein pointiertes Training ausgestattet mit ausreichend interkultureller Kompetenz, dann auch jene tückischen Gewässer gut und trocken befahren können, die sich auftun, wenn wir auf kulturell Andersartiges, Fremdes, Unbekanntes, Neues stoßen. Wenn man also gewappnet ist und weiß, wie man mit „dem Russen“ trinkt, „dem Japaner“ nicht fälschlicherweise die Hand gibt und nicht in die Falle tappt, „dem Amerikaner“ die Frage „How are you?“ höchst ausführlich zu beantworten. Ist es das, was Interkulturalität ausmacht – und sind das schon Kompetenzen? Zudem: Atmet das nicht etwas von jenem o. a. statisch-deterministischen Kulturverständnis?

Das folgende Beispiel, ein Statement in dem Blog „karrierebibel.de“, markiert für uns ein klassisch statisches bzw. deterministisches Kulturverständnis, in dem interkulturelle Kompetenz auf die oben beschriebene Kompetenz, Fettnäpfchen sicher umgehen zu können, eingedampft wird.

Interkulturelle Kompetenz: Fettnäpfchen sicher umgehen

Die Welt wächst zusammen und wird gefühlt immer kleiner. Dabei ist auch die Arbeitswelt internationaler geworden. Viele deutsche Unternehmen haben Standorte im Ausland, unterhalten Geschäftsbeziehungen zu Partnern auf allen Kontinenten, und auch in heimischen Teams arbeiten Menschen aus den unterschiedlichsten Ländern. Doch immer, wenn Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen aufeinander treffen, sind auch Fettnäpfchen nicht weit. Denn Kommunikation ist mehr als das Verbalisieren von Sätzen und Wörtern. Neben zahlreichen weiteren Faktoren spielt unsere kulturelle Prägung eine entscheidende Rolle. Interkulturelle Kompetenz erleichtert das Verständnis für andere Kulturen und hilft dabei, Fettnäpfchen sicher zu umgehen. Gut, dass sie sich lernen und trainieren lässt ...

(Quelle: Karolina Warkentin, 11.12.2014,

► <http://karrierebibel.de/interkulturelle-kompetenz/>)

Bleibe man im Duktus des Umbenennens von allem und jedem in eine Kompetenz, könnte man die obigen Beispiele auch ganz einfach als „Fettnäpfchen-sicher-umgehen-Kompetenz“ bezeichnen – und sich getrost auf seinem Elektrofahrzeug weiter zu seinem Tiefkühlfachmann bewegen, um diesem beispielsweise die medial packend formulierte frohe Botschaft aus der oben zitierten „Karrierebibel“ mitzuteilen: „Gut, dass sie sich lernen und trainieren lässt ... die interkulturelle Kompetenz!“

Auf diese Fragen des „Trainierens“ und/oder „Lernens“ gehen wir später noch ein. Was aber ist die sog. interkulturelle Kompetenz, worin bzw. woraus besteht sie? John Erpenbeck, einer der prominentesten Protagonisten des Ansatzes, Kompetenzen seien „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ (z. B. Erpenbeck 2003, S. XI) und ein „Programm und kein Begriff“ (Erpenbeck 2003, S. XXXI), berichtet genüsslich von seinen Vorlesungserfahrungen. Da bitte er die Studierenden gerne, in kurzer Zeit ohne viel Nachdenken „interkulturelle Kompetenzen“ aufzuschreiben. „60 Sekunden reichen“, so berichtet er, „um einen imponierenden Kompetenzkatalog zusammen zu bekommen.“ Seine Erfahrung: So gut wie keine der genannten Kompetenzen gälten „allein für interkulturelle Situationen. Im Gegenteil: sie sollten fast ausnahmslos auch – beispielsweise – für eine gute Ehe gelten.“ Folgerichtig stellt er die Frage: „Interkulturelle Kompetenzen – gibt es die überhaupt?“ (Erpenbeck 2012a, 146 f.).

Auch die Wissenschaft hält eine ganze Reihe von potenziellen Fettnäpfen bereit, seriöserweise als „Ansätze“ oder „Paradigmen“ bezeichnet, und es ist nicht unwichtig zu wissen, wohin man gerade „tappt“ (ebenfalls seriös formuliert: in welchem Diskurs man sich bewegt). Wie sich so gut wie beispielhaft für die gesamte Kompetenzdiskussion an der Thematik der interkultureller Kompetenz aufzeigen lässt: „... die Entwickler zahlreicher Konzepte der interkulturellen Kompetenz gehen sehr schnell dazu über, mehr oder minder willkürlich ausgewählte Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten von, ihrer Sicht nach, interkulturell kompetenten Personen aufzuzählen, ohne vorab zu klären, was unter dem Begriff der Kompetenz zu verstehen ist und welche die konstitutiven Bestandteile von Kompetenzen sind“ (Wozniak 2009, S. 11). Das allerdings wäre notwendig gerade zur „Formulierung methodisch-didaktischer Leitlinien für Lernarrangements, die die interkulturelle Kompetenz ganzheitlich entwickeln möchten“ (ebd.).

Betrachtet man, wie auch wir das tun, Kompetenzen als Fähigkeiten zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln insbesondere in offenen, neuen, nicht planbaren Situationen (vgl. zu aktuellen Darlegungen etwa Arnold und Erpenbeck 2014), greifen z. B. kognitionsorientierte Ansätze (die den großen Schulleistungstests wie PISA zugrunde liegen)

zu kurz. Sie erheben bereits Kenntnisse und Wissen zur Kompetenz und klammern zudem auch motivationale und emotional-affektive Aspekte aus dem Kompetenzverständnis aus (vgl. Klieme et al. 2007). Wer kompetent handeln kann, muss sicherlich viel wissen, aber wer viel weiß, handelt deshalb noch lange nicht kompetent. Wissen, Fertigkeiten, auch z. B. Qualifikationen sind, so gesehen, zwar Voraussetzungen für Kompetenzen, nicht aber schon Kompetenzen selbst. Hinzu kommt: Kompetentes Handeln basiert auf eigenen, interiorisierten, also verinnerlichten Werten. Sie „steuern also nicht nur das Handeln gemeinschaftlicher, gesellschaftlicher Subjekte, sie beeinflussen das Handeln jedes Einzelnen. Mehr noch: Ohne das Eingehen in die Handlungsfähigkeit jedes Einzelnen haben Werte, die höchsten wie die geringsten (...) gar keine Existenz, sind bestenfalls Wunschvorstellungen“ (Erpenbeck 2012b, S. 98).

Bringt man Kompetenzen nun in Zusammenhang mit Interkulturalität, stellt sich die Frage, welche Fähigkeiten bzw. Kompetenzen denn für die Bewältigung solcher Situationen handlungsentscheidend sind, die in der Literatur als „(inter-)kulturelle Überschneidungssituation“ bezeichnet werden (vgl. z. B. Thomas 2005) – dies interessanterweise in Anlehnung an die „sozialen(!) Überschneidungssituationen“ in der Feldtheorie von Kurt Lewin.

Theoretische Ansätze zur Beschreibung einer heute durchweg sog. „interkulturellen Kompetenz“ gibt es nun seit gut 50 Jahren. Die anfänglich vorherrschenden, wenngleich in interkulturellen Trainings durchaus noch anzutreffenden „Listen-, Strukturmodelle“ – relativ willkürlich zusammengestellte Listen von Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die dann entlang der Dimensionen der Kognition, Emotion und des Verhaltens strukturiert wurden – sind zwar weitgehend von „Prozessmodellen“ abgelöst worden (vgl. Bolten 2007; Erpenbeck 2012a). Letztere, verstanden als „erfolgreiches ganzheitliches Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten“ (Bolten 2007, S. 25), weisen gerade im Blick auf diese Grundkompetenzgruppen, zu denen es in der Kompetenzdiskussion zwischenzeitlich weitgehende Übereinstimmung gibt, zwar deutliche Nähe zu

unserem Kompetenzverständnis auf. So große Nähe sogar, dass ein Konstrukt „interkulturelle Kompetenz“ als eigenständige Teilkompetenz verstanden wird. Allerdings drängt sich damit gleichzeitig auch die Frage auf, ob es sich bei diesem Konstrukt überhaupt um einen eigenständigen Kompetenzbereich handeln kann. Lassen sich nämlich keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen allgemeinen und interkulturellen Kompetenzmerkmalen ausfindig machen, „liegt es nahe, interkulturelle Handlungskompetenz als eine auf interkulturelle Kontexte bezogene Variante einer allgemeinen Handlungskompetenz (...) zu verstehen“ (a. a. O., S. 25). Konkret führt Bolten an: „Zunächst fällt auf, dass immer wieder als signifikant beschriebene Merkmale interkultureller Kompetenz wie ‚Empathie‘, ‚Rollendistanz‘, ‚Ambiguitätstoleranz‘, ‚(Meta)kommunikationsfähigkeit‘ usw. auch über den Erfolg oder Nicht-Erfolg von Handlungen entscheiden, die nicht durch kulturelle Überschneidungssituationen gekennzeichnet sind. Eine Führungskraft wäre auch in ‚intrakulturellen‘ Handlungszusammenhängen vermutlich schlecht beraten, wenn sie ohne hinreichendes Einfühlungsvermögen, Rollendistanz oder Ambiguitätstoleranz agieren würde“ (a. a. O., S. 25).

Wie oben skizziert, beinhaltet der Ansatz einer allgemeinen Handlungskompetenz aber auch den Aspekt der Werte. Nicht nur für die Feststellung, sondern gerade auch für die Entwicklung von Kompetenzen ist daher bedeutsam: „Kompetenzen werden durch Werte, Regeln und Normen konstituiert, durch Interiorisationsprozesse individualisiert, durch Erfahrungen konsolidiert und durch Willensprozesse realisiert“ (Erpenbeck 2012c, S. 121). Werte sind als „Kompetenzkerne“ (Erpenbeck 2012b, S. 99), wie Lang-von Wins und Triebel es plastisch beschreiben, die „Leuchtfleur des Handelns“ (Lang-von Wins und Triebel 2006, S. 28). Ohne Werte gibt es keine Kompetenzen, und, von besonderer Bedeutung für deren Entwicklung: „Nur interiorisierte Werte sind handlungswirksam. Kompetenzentwicklung muss Wertinteriorisation einschließen. Es gibt das eine nicht ohne das andere“ (Erpenbeck und von Rosenstiel 2009, S. 7).

Was aber bedeutet dies für die Frage nach den Kompetenzen, die für ein erfolgreiches Handeln in interkulturellen Überschneidungssituationen benötigt werden? Aus den obigen Überlegungen zum

Kompetenzverständnis ableitbar ist u. E. jedenfalls die Notwendigkeit auch eines Verständnisses von „Kultur“, das ebenfalls einen Zugang zu dem Aspekt der Werte und damit eine Anschlussmöglichkeit an das Kompetenzkonzept erlaubt. Dies ist bei näherer Betrachtung der Vielschichtigkeit dessen, was unter „Kultur“ verstanden wird, keineswegs selbstverständlich. Denn auch die Auffassungen über „Kultur“ sind (im engeren Sinne beginnend mit der Kulturphilosophie, vgl. insbesondere Stein 1899) umstritten. Den wohl klarsten Bezug zwischen „Kultur“ und „Werten“ hat wahrscheinlich der Soziologe Max Weber hergestellt: „Kultur ist ein Wertbegriff“ (Weber 1989, zit. n. Schweitzer et al. 2010). Wer es noch tiefer haben mag: „Der Begriff der Kultur ist ein Wertbegriff ... ‚Kultur‘ ist ein vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens“ (a. a. O.). Werte wie Wertungen werden in dieser Sicht zu Zentralkategorien des Verständnisses von „Kultur“.

Eine solche wertzentrierte Kulturauffassung ist damit auch deshalb anschlussfähig an einen ebenso orientierten Kompetenzansatz, als mit den Werten und Wertungen nicht nur gesellschaftliche Normen, sondern auch subjektiv-individuelle Werte und Bewertungen Anerkennung finden: „Kultur ist das, was die Menschen aus sich und ihrer Welt machen und was sie dabei denken und sprechen. (...) Eckdaten für das Handeln und Kommunizieren der Mitglieder sozialer Systeme sind *Wirklichkeitsmodelle als soziale Sinnsysteme*. (...) Sie sind affektiv und normativ besetzt, integrieren also kognitive, emotionale und normative Aspekte auf der individuellen Ebene, d. h. *individuelle Wertungen*, sowie Wirklichkeitsbilder, Menschenbilder, Normen und *Wertsysteme auf der gesellschaftlichen Ebene*“ (Erpenbeck 2012a, S. 161 ff.). Den Hintergrund für diese Darstellungen bilden die sehr aufschlussreichen Erörterungen von Schmidt (insbes. 1994, 2005). Schon ein „kulturelles Wissen“ umfasst daher nicht nur kognitive, sondern auch normative und emotional-affektive Bestandteile.

Versteht man „Kulturalität“ als die Zugehörigkeit eines Menschen zu einer Kultur, so setzt „Interkulturalität“ dementsprechend, „sofern sie nicht nur durchdacht, sondern gelebt wird, das emotional verankerte Begreifen von Wertähnlichkeiten wie Wert-

differenzen zur eigenen Kultur voraus“ (Erpenbeck 2012a, S. 165).

Eine interkulturell kompetente Person ist somit in der Lage, sowohl die eigene Kultur in Abhängigkeit zur aktuellen Situation zu verstehen und den Ebenen der eigenen Kultur adäquat Ausdruck zu verleihen, als auch die Kultur anderer Personen zu verstehen und sowohl mit Ähnlichkeiten wie auch Differenzen auf unterschiedlichen Kulturebenen angemessen zu reagieren.

10.3 Interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz für Coaching

In den vergangenen zehn Jahren sind einige Arbeiten entstanden, in denen Kompetenzmodelle von Coaches vorgestellt werden. Kuchen und Pedrun (2006) stellen erstmals ein solches Kompetenzmodell vor, das auf der Befragung von 134 Mitgliedern des Schweizerischen Berufsverbands für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) beruht. Thomas Webers (2016) referiert in diesem Buch einige weitere Kompetenzmodelle von Coaches und kommt zu dem Schluss, dass sich beispielsweise die Kompetenzmodelle von Drexler (2013) und auch Michel et al. (2014) jeweils ähneln, wenn sie auch ihrerseits andere Akzente setzen als das Modell von Kuchen und Pedrun (2006).

Betrachten wir diese Kompetenzmodelle, so entsteht ein Katalog von Kompetenzen, der an die oben dargestellte Erfahrung von Erpenbeck zur Studentenforschung nach der „interkulturellen Kompetenz“ erinnert und Ähnliches zu Tage fördert: Psychologisches Wissen wird erwartet, Coaches sollten Grundlagen über betriebswirtschaftliche Vorgänge beherrschen, sie sollten selbstreflektiert sein, bereit sein, zu lernen und sich zu verändern – dabei auch authentisch sein, die eigenen Grenzen kennen, gut kommunizieren können, Beziehungen kooperativ gestalten können, Nähe und Distanz flexibel handhaben können, die Perspektive anderer übernehmen können, Prozesse gestalten und managen können, über ein Repertoire von Methoden verfügen, im Sinne der Klient/innen handeln und hierbei zielorientiert vorgehen können.

Solche Kataloge sind im Sinne einer phänomenologischen Suche durchaus sinnvoll, aber selbst sie warten noch auf empirische Bestätigung. Bezogen auf unser Thema der interkulturellen Kompetenzen lässt sich jedoch auch hier wiederum feststellen: Es gibt kaum eine der genannten Kompetenzen, die nicht auch im Umgang mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen hilfreich wäre. Auch Anforderungen wie: „... sich selbst und die Anderen ... zu hinterfragen“ ... Wissen um Ethnozentrismus, Kulturkonzepte, Fähigkeiten wie Selbst- und Fremdreflexion, Perspektivwechsel und Fertigkeiten wie der Umgang mit sogenannten kritischen Ereignissen und Kommunikationskompetenz“ (Thomas 2011) sind letztendlich keine spezifisch und allein interkulturelle Handlungsfähigkeiten.

Die Tatsache, dass eine spezifische Kompetenz, die sich erst im Handeln in einer komplexen, differenzierten Situation erweist, nicht auf speziellen, sondern „eigentlich ganz alltäglich erforderlichen Komponenten“ beruht, findet sich beispielsweise auch bei den von Erpenbeck daher zutreffend als „Querschnittskompetenzen“ bezeichneten Handlungsfelder wie z. B. der „Führungs-, Innovations-, Medienkompetenz u. ä.“ (Erpenbeck 2012a, S. 147). Es beinhaltet ja in keiner Weise eine Degradierung, interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz zu verstehen. Vielmehr bietet sich vor dem Hintergrund der bisherigen Betrachtungen damit ein Verständnis an, „interkulturelle Handlungskompetenz nicht als eine einzige Fähigkeit zu sehen, sondern als ein erfolgreiches ganzheitliches Zusammenspiel von ‚individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten‘“ (Bolten 2007, S. 87). „Jemand ist dann interkulturell kompetent, wenn er es schafft, das Zusammenspiel dieser verschiedenen Komponenten interkultureller Kompetenz ausgewogen und zielgerichtet ein- und umzusetzen (...). Manches Wissen, manche Fähigkeiten und Fertigkeiten können durch interkulturelles Lernen erlangt und verbessert werden, andere können als allgemeine Handlungskompetenzen gesehen werden. Interkulturelle Handlungskompetenz ist somit keine isolierte Fähigkeit, über die Menschen an sich nicht verfügen und die von Grund auf neu erlernt werden müsste“ (Thomas 2011, mit Hinweisen auf Bolten 2007, S. 87 f.).

Gerade im Zusammenhang mit Interkulturalität wird ja insbesondere Toleranz als Beziehungsmerkmal gefordert. Eine Ausprägung der Toleranz ist Gleichgültigkeit. „Sind einem die eigenen Werte so ziemlich egal, sind es auch die konfligierenden fremden. Es ist leicht, Toleranz gegenüber kulturellen Werten zu entwickeln, die einen nichts angehen“ (Erpenbeck 2012a, S. 169). Somit kann interkulturelle Kompetenz nicht bedeuten, „alles und jeden einfach so hinzunehmen und gutzuheißen“ (Thomas 2011). Unter den dargestellten Gesichtspunkten zum Kultur- und Kompetenzverständnis lässt sich folgende Überlegung als zentrale Anforderung an Coaches für die Coaching-Situationen formulieren: „Toleranz ist Anerkennung des nicht Verstandenen im gemeinsamen Handeln“ (Schwemme 1997, S. 187).

Was aber bedeutet das Verständnis von interkultureller Kompetenz als Querschnittskompetenz bezüglich unserer Frage, welche Beziehungsgestaltung notwendig ist, um in einem interkulturellen Setting erfolgreich coachen zu können? Und: Wie kann man das erlernen? Aus unserer Beschäftigung mit der Entwicklung von Kompetenz wissen wir: Kompetenzentwicklung hat immer mit Wertfragen zu tun. Werte aber müssen sich immer einzelne Menschen individuell aneignen. Schlüssel hierfür ist die individuelle Wertinteriorisation. Grob skizziert: Ausgangspunkt für die Wertinteriorisation ist die Existenz bereits angeeigneter Werte – seien sie interiorisiert oder lediglich angelernt. Immer dann, wenn in sozialen Situationen Entscheidungen gefällt werden müssen, kann man diese unter Rückgriff auf akkumuliertes Wissen oder auf bereits interiorisierte Werte tun. Das aber erweist sich in neuen, offenen, komplexen u. ä. Situationen – insbesondere dann also, wenn eine nicht bestehende, sondern noch zu gestaltende Interkulturalität das Ziel ist – als nicht ausreichend. Man gerät dadurch in einen Zustand der Ungewissheit oder der kognitiven Dissonanz. Diese erlebte, insbesondere emotionale Labilisierung ist jedoch die entscheidende Voraussetzung für eine Auflösung der Dissonanz und für die Interiorisation neuer, anderer Werte. Notwendig ist dann die situationsadäquate Erprobung neuer Werte und Handlungen. Denn nur die Verankerung von als positiv erlebten Handlungsergebnissen verhilft zu einer Interiorisierung.

Eine „gelebte Interkulturalität“ – die so etwas wie ein Ideal-Modell für Coaching im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen sein könnte und viele der oben angeführten Gedanken zusammenfasst – gelingt also wohl nur dann, wenn „Werte der ‚fremden Kultur‘ in einem Interiorisationsprozess (...) angeeignet und damit den eigenen Wertbezügen eingegliedert wurden“. Dazu müssen sie „erstens bekannt gemacht, gelernt werden“. Zweitens müssen „individuelle Präferenz- und Entscheidungssituationen vorhanden sein oder in pädagogischen, künstlerischen oder Trainingssituationen gesetzt werden, (...) welche die Aneignung der fremdkulturellen Werte ermöglichen. Drittens muss dieses Handeln auch zu einem auch von der sozialen Bezugsgruppe als solchen bewerteten Erfolg führen. Viertens müssen sich durch Kommunikation, Reflexion und Normierung die neugewonnenen Werte und Normen sozialfunktional sinnvoll dem bisherigen Werte- und Normensystem eingliedern“ (Erpenbeck 2012a, S. 167).

Wissen ist also erforderlich, ist aber nicht alles. Es hilft zwar, viel über andere Länder und Sitten zu wissen, aber das ist nicht hinreichend – unter Wertgesichtspunkten reicht es weder ins eigene Ich, noch in ein anderes. Hinzu kommt: Es ist ein Kerngedanke der Kompetenzentwicklung, dass diese am wirkungsvollsten in realen, praktischen Handlungssituationen gelingt. Ich muss mich also in interkulturelle Überschneidungssituationen begeben und die entstehenden Dissonanzen und Verunsicherungen selbst erleben und anschließend kritisch reflektieren, um meine Kompetenz im Umgang mit solchen Situationen zu entwickeln.

Gerade auch im Coaching kann es ja nicht darum gehen, Fettnäpfchen (s. o.) einfach zu umgehen, sondern darum, zu erkennen, wenn man selbst in ein solches getreten ist, die negativen Folgen dieses Handelns abzufangen und es auch zu ertragen, wenn jemand anderes in ein solches tritt. Deshalb kann es grundsätzlich keinen seriösen Coaching-Knigge geben, in dem ein Katalog von Umgangsweisen mit Menschen aus anderen Kulturen aufgeführt wäre. Das mag unbefriedigend klingen, muss es aber nicht sein. Denn: Andere Menschen zu verstehen, sich mit ihrem Wertverständnis auseinanderzusetzen, dabei auch die eigenen Werte immer wieder in Frage zu stellen und Spannungen auszuhalten – das

alles berührt den Kern dessen, was gutes Coaching ausmacht. Deshalb verstehen wir „gelebte Interkulturalität“ im oben beschriebenen Sinne als ideales Modell und zentrale Herausforderung für Coaches und die Qualität im Coaching.

Literatur

Verwendete Literatur

- Arnold, R., & Erpenbeck, J. (2014). *Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreife*. Hohengehren: Schneider.
- Bolten, J. (2007). Was heißt ‚Interkulturelle Kompetenz‘? Perspektive für die internationale Personalentwicklung. In V. Künzer, & J. Berninghausen (Hrsg.), *Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung* (S. 21–42). Frankfurt a. M.: Iko.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus.
- Drexler, A. (2013). Berufliche Kompetenzentwicklung von Coaches in Ausbildung. *Coaching-Magazin*, 6(2), 49–53.
- Erpenbeck, J. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J. (2012a). Interkulturelle Kompetenz. In W. Faix (Hrsg.), *Kompetenz* (S. 143–170). Stuttgart: Steinbeis.
- Erpenbeck, J. (2012b). Konfliktkompetenz. In W. Faix (Hrsg.), *Kompetenz* (S. 95–107). Stuttgart: Steinbeis.
- Erpenbeck, J. (2012c). Führungskompetenz. In W. Faix (Hrsg.), *Kompetenz* (S. 109–140). Stuttgart: Steinbeis.
- Erpenbeck, J., & v. Rosenstiel, L. (2009). Vom Oberlehrer zur Kompetenzhebamme. *Weiterbildung*, 2, 6–9.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1997). *Cultures and organizations*. New York, NY: McGraw Hill.
- Klieme, E. et al. (2007). *Möglichkeiten und Voraussetzungen technologiebasierter Kompetenzdiagnostik*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Kuchen, C., & Pedrun, P. (2006). *Welche Kompetenzen braucht ein Coach?* Zürich: HAP.
- Lang-von Wins, T., & Triebel, C. (2006). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Heidelberg: Springer.
- Michel, A., Merz, C., Frey, A., & Sonntag, K. (2014). Was zeichnet einen kompetenten Coach im HR-Management aus. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(4), 431–447.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur: The Ed Schein corporate culture survival guide*. EHP, Ed. Humanistische Psychologie.
- Schmidt, S. J. (1994). *Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang*

von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. Münster: LIT.

- Schmidt, S. J. (2005). *Lernen, Wissen, Kompetenz. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Schweitzer, G. et al. (2010). *Wert und Werte im Bildungsmanagement*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schwemme, O. (1997). *Die kulturelle Existenz des Menschen*. Berlin: Akademie.
- Stein, L. (1899). *An der Wende des Jahrhunderts. Versuch einer Kulturphilosophie*. Freiburg: Mohr.
- Thomas, A. (1993). *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (2005). Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In A. Thomas, E. Kinast, & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation* (S. 43–49). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. (2011). *Interkulturelle Kompetenz*. <http://www.ikud-seminare.de/LINKNAME.HTML>. Zugegriffen: 20.07.2015
- Triebel, C., & Hürter, T. (2012). *Die Kunst des kooperativen Handelns*. Zürich: Orell Füssli.
- Weber, M. (1989). Rationalisierung und entzauberte Welt. In M. Weber (Hrsg.), *Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnisse*. Leipzig: Reclam.
- Webers, T. (2016). Kompetenzen zur Steuerung des Coaching-Prozesses. In T. Triebel, J. Heller, B. Hauser, & A. Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching*. Heidelberg: Springer.
- Wozniak, M. (2009). *Der KOMMUNICODE – Der Schlüssel für ein erfolgreiches webbasiertes Training zur Entwicklung interkultureller Kompetenz?* Masterarbeit. Frankfurt/Oder: Europa-Universität Viadrina.

Weiterführende Literatur

- Lippitt, G., & Lippitt, R. (1999). *Beratung als Prozess* (4. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.

Qualität im Coaching

Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr
Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt

Triebel, C.; Heller, J.; Hauser, B.; Koch, A. (Hrsg.)

2016, XXI, 218 S. 39 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-662-49057-0