

„in between

Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext



Workshop im Rahmen des
EAS-Kongresses
vom 1.-3. Oktober 2010
im Kloster Benediktbeuern

Prof. Dr. Henning Schulze

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



Intro....

- ☞ "Nichts ist so beständig wie der Wandel" (Heraklit von Ephesus, ca. 540 - 480 v. Chr.)
- ☞ Die Organisationen, in denen wir uns bewegen, sind heute fast ständig in Übergangsphasen, eben „in between“.
- ☞ Dabei sind dann auch viele Menschen „in between“. Sie bewegen sich in und zwischen den Kulturen. Sie bringen ihre eigene Kultur mit und treten in eine neue Kultur ein, verändern Kulturen
- ☞ So hat die Arbeit in Coaching und Supervision sehr häufig mit Kulturen zu tun: wir leben in Kulturen, arbeiten in Kulturen und haben Kultur

- ☞ Was sind die Wurzeln und Hintergründe des Kulturbegriffes?
- ☞ Gibt es eine Notwendigkeit, an und zwischen den Kulturen, also inter-kulturell zu arbeiten?
- ☞ Welche „Werkzeuge“ gibt es, um in Supervision und Coaching in, an und mit Kulturen zu arbeiten?
- ☞ Lassen Sie uns zusammen einen Blick werfen auf...
 - ☞ ausgewählte Wurzeln und Hintergründe des Kulturbegriffes
 - ☞ die Notwendigkeit, an und zwischen den Kulturen, also inter-kulturell zu arbeiten
 - ☞ eine Auswahl von für die interkulturelle Arbeit notwendiger „Werkzeuge“

und

- ☞ Lassen Sie uns diskutieren...

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“

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



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

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



Erweiterter Kulturbegriff: die Systemkulturen...

☞ Kontinente

- ☞ Europa und Asien
- ☞ Amerika und Australien

☞ Länder

- ☞ Österreich und Deutschland
- ☞ Frankreich und USA

☞ Gesellschaftsgruppen

- ☞ Arbeiter und Angestellte
- ☞ Hochschulabsolventen und Analphabeten

☞ Firmen/Einrichtungen

- ☞ Thyssen/Krupp und Roland Berger Consultants
- ☞ Postbank und Deutsche Bank

☞ Professionen

- ☞ Stahlgießer und Sozialarbeiter
- ☞ Handwerker und Supervisoren

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



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

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



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 between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



Organisationskulturen 1

	kEL (kritisches-EL)	fEL (fürsorgliches-EL)	K (Kind-Ich)
Fokus auf	Struktur/Planung/Abläufe	Identifikation mit der Firma/Institution	Freiraum für spannende Aufgaben
honoriert wird	Einhalten der Planzahlen	loyaler Einsatz in Treue	kreative Problemlösung
typische Methode	Management by Objectives	gemeinsame Rituale, Bräuche	Brainstorming
Grundüberzeugung	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.
Stärken	klare Verträge, Abgrenzung zum Privatleben	emotionaler Zusammenhalt für Mitarbeiter	Stimulation der Kreativität, Freiheit für neue Wege
Voraussetzungen	Aufgaben, die in Routineabläufe passen	Für den Selbstwert attraktive Institutionsidentität	Interessante Aufgaben, Professionalität
Gefahren	Erstarrung in Routine, Verwaltung von Menschen und Ressourcen	Gesinnungskontrolle und Herabsetzung Außenstehender oder Andersdenkender	Ellenbogenkultur, wenig Schutz und Synergie, Selbstaussbeutung
Eintrittsticket	mit Zahlen belegbare Referenzen	Wellenlänge, gemeinsame Wurzeln, Empfehlung	stimulierendes Fachgespräch

In Anlehnung an Balling, 2005, 241f

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



Organisationskulturen 2

	kEL (kritisches-EL)	fEL (fürsorgliches-EL)	K (Kind-Ich)
Probleme werden identifiziert wenn	Zahlen nicht stimmen, die Maschine „rattert“	Demotivation, hohe Fluktuation „Verrat“	trotz vollem Einsatz, kein gutes Ergebnis. Frust und Streit
Reaktionen auf Probleme	Reparatur/ Umkonstruktion der Organisationsmaschine	Ausmerzen der schwarzen Schafe und neuer Glaube	Finden der einen Problemlösungsidee und dann wie früher
Ablehnende Reaktionen der Organisation falls	Psychosprache, Moralisieren, Idealisierung von Gefühlen, schlechte Vorbereitung	Infragestellen der Firmenwerte, Loben der Konkurrenz	Strenges auf Regeln, Führung, Verbindlichkeit pochen
Wirksamkeit durch	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
Zu stärkende Grundüberzeugungen	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

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



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**

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



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

in between - Supervision und Coaching im interkulturellen Kontext

Workshop im Rahmen des EAS-Kongresses vom 1.-3. Oktober 2010 im Kloster Benediktbeuern



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

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