

Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Unwiderstehlich Nutzen und Grenzen des Charismas

**K&S ist das Magazin für Profis,
die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.**

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden. K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn. www.ks-magazin.de



Logik des Scheiterns

Coaching für den Erfolg



Mentales Stärken

Kongress in Heidelberg



Der gute Draht

Telefon-Coaching

Was zusammengehört ...

Von Kathrin Scheel

Kulturschock in Deutschland?
Interkulturelles Coaching mit NLP
kann Ost-West-Konflikte lösen helfen.



Jeder Coaching-Prozess ist in einen kulturellen Kontext und ein soziales Umfeld eingebunden. Damit ist interkulturelle Kommunikation – zumal in Globalisierungsprozessen – längst zu einer Kernkompetenz unserer Arbeit geworden.

Nach der Wiedervereinigung werden Coaches in Deutschland von ihren Klienten häufig mit Problemen konfrontiert, deren Ursache in nicht adäquat verarbeiteten gesellschaftlichen Umwälzungen liegt. „Jetzt wächst zusammen, was zusammen gehört“, sagte Willy Brandt kurz nach dem Fall der Mauer. Doch die Wiedervereinigung kam unverhofft, und auch wenn die Mehrheit der Deutschen voller Zuversicht und Optimismus der gemeinsamen Zukunft entgegen blickte, sind die beiden deutschen Staaten noch lange nicht zu einer Einheit zusammengewachsen. In Berlin sind diese Prozesse von besonderer Relevanz.

Eine Anpassung an die äußeren Rahmenbedingungen mag gelungen sein; der kulturelle Anpassungsprozess allerdings schleppt sich dahin: Die stereotypen Bilder, mit denen nach der Wende Ost und West sich gegenseitig in Schubladen steckten, sind noch gegenwärtig. Eine Anpassung der Ostdeutschen an das westdeutsche Wertesystem gelang kaum, ebenso wenig die Konstruktion einer gemeinsamen Identität. Die kulturellen Unterschiede sind noch überdeutlich. Schon befasste sich ein Arbeitsgericht mit der Frage, ob Ostdeutsche eine „ethnische Minderheit“ sind. Einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach von April 2009 zufolge sind 43 Prozent der Westdeutschen und 63 Prozent der Ostdeutschen der Meinung, dass die Unterschiede zwischen Ost- und West-Bürgern die Gemeinsamkeiten überwiegen. Die

gleiche Umfrage hatte noch 2004 ein optimistischeres Bild ergeben: Damals glaubten nur 38 Prozent im Westen und 43 Prozent im Osten, die Unterschiede seien stärker.¹

Aus systemischer und kulturgeschichtlicher Sicht erscheint die Hoffnung naiv, dass die Probleme mit dem Generationenwechsel von selbst verschwinden. Integration erfolgt nicht im Selbstlauf. Das zeigt die Entwicklung von Bevölkerungsgruppen mit Migrationshintergrund.

Die Herausbildung unterschiedlicher Wertesysteme in der 40jährigen Geschichte der deutschen Teilung bietet natürlich auch eine einmalige Chance, die Relativität eigener kultureller Prägungen in ein und derselben Muttersprache zu erleben. Und Unterschiede nicht als Defizit zu begreifen, sondern als Gewinn und Bereicherung. In diesen Prozess können wir uns als Coaches sinnvoll einbringen – nicht nur als Begleiter, sondern auch als Vorreiter in puncto Überwindung eigener Denkmuster.

Kultur und Kulturschock

Der Psychologe und Autor Alexander Thomas definiert Kultur als „[...] ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem“.²

Die zentralen Werte in einem solchen Orientierungssystem werden auch als „Kulturstandards“ bezeichnet, wobei dieser Begriff alle kulturspezifischen Normen und Handlungsweisen umfasst, die ein Individuum im Verlauf des Sozialisationsprozesses erwirbt. Dies umfasst alle Arten des

Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns; jene kulturellen Paradigmen also, die es ermöglichen, eigenes Verhalten sowie das Verhalten Fremder einzuordnen und zu beurteilen. Dies bedeutet auch, dass ein für einen bestimmten Kulturkreis geltendes Wertesystem in einer anderen Kultur teilweise oder ganz seine Gültigkeit verlieren kann.

Die Kulturschocktheorie wurde 1960 von Kalvero Oberg begründet und beschreibt den kulturellen Anpassungsprozess an eine fremde Kultur von der Eingewöhnungsphase bis zur vollständigen Integration. Das 4-Phasen-Modell beschreibt Oberg mit

- ...→ Honeymoon Stage
- ...→ Crisis
- ...→ Recovery
- ...→ Adjustment³.

Es wurde von Wolf Wagner um eine entsprechende fünfte Phase ergänzt, die eine Differenzierung zwischen Abstieg und Tiefpunkt aufnimmt. Wagner beschreibt das Kulturschockphänomen als „Summierung aller interkulturellen Irritationen, all der Fettnäpfchen, in die man getreten ist“⁴. Die Ursachen eines Kulturschocks sieht er im „Verhaftetsein mit den sinnstiftenden Normen der eigenen Kultur“⁵. Somit ist das Zustandekommen und Erleben des Kulturschocks stets als subjektives Ereignis zu betrachten. Es entsteht aus der durch die eigene Kultur geprägten Weltsicht.

Wagners Modell stellt sich graphisch wie folgt dar:

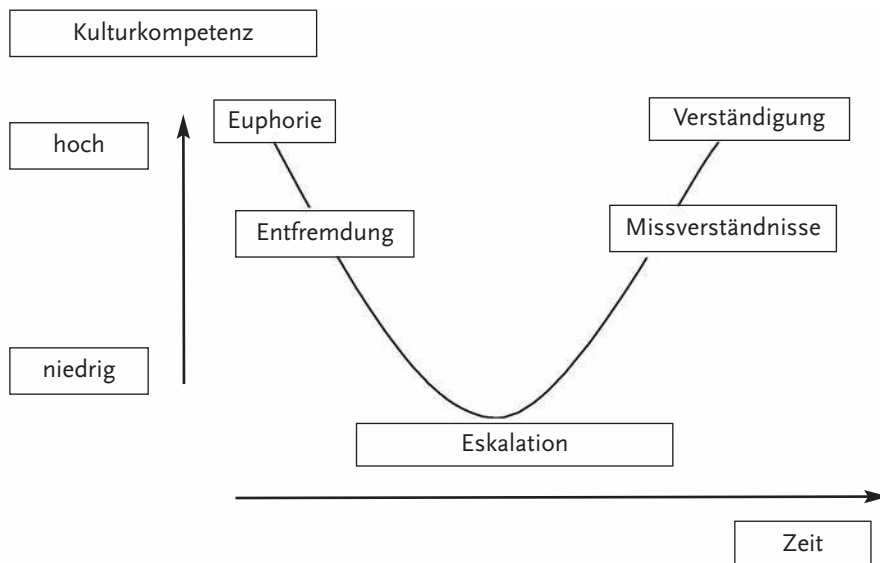


Abb. 1: Kulturschockmodell U-Kurve, vgl. Wagner (1996)

Euphorie. Die erste Phase ist durch Euphorie, Faszination und Neugier auf die fremde Kultur gekennzeichnet. Die eigene Kultur wird nicht in Frage gestellt, so dass die kulturelle Kompetenz sehr hoch ist. Das Fremde wird aus der Beobachter-Position wahrgenommen, das gesamte Ausmaß der Fremdheit dabei vorerst nicht wahrgenommen bzw. ignoriert.

Entfremdung. In der zweiten Phase wird dem Betreffenden langsam die Fremdheit der anderen Kultur bewusst, der Schutz durch Ignoranz aus der euphorischen Phase beginnt sich aufzulösen. Das Misslingen von Kommunikation sowie das Nicht-Verstehen bestimmter Situationen und Handlungen verunsichern, beides führt zu Selbstzweifeln und Selbstbeschuldigungen. Dem eigenen Handlungsrahmen liegt nicht mehr die kulturelle Kompetenz zugrunde, die der Betreffende von sich gewohnt ist. Diese Phase stellt im U-Kurvenmodell den Abstieg dar.

Eskalation. Hier verwandeln sich die im Abstieg aufkommenden Selbstzweifel und Selbstbeschuldigungen in Schuldzuweisungen an die fremde Kultur. Dies geht meist einher mit einer Verherrlichung der eigenen Kultur. Schuldzuweisungen an die fremde Kultur verhindern ein Verständnis für die neue Kultur sowie die Toleranz ihr gegenüber.⁶

Missverständnisse. Erst die Einsicht, dass Unterschiede und Missverständnisse kulturell bedingt sind, sowie ein Hinterfragen der Handlungen nach der dahinter stehenden positiven Absicht ermöglichen interkulturelle Verständigung. Die Schuld für Verständigungsschwierigkeiten wird weder der eigenen Person noch Personen der fremden Kultur zugeschrieben. So wird die eigene kulturelle Kompetenz zurückerlangt, eine Anpassung an die fremde Kultur möglich und der Schockzustand überwunden. Eine erfolgreich verlaufende Missverständnisphase ist Grundvoraussetzung für die darauf folgende Verständigungsphase.

Verständigung. Nach Wagner ist nun ein Aufstieg im Verlauf der Kulturschockkurve möglich. Normen und Regeln der fremden Kultur werden erlernt. Die ursprüngliche kulturelle Kompetenz wird wiedererlangt. Im Idealfall kann an dieser Stelle von einer hohen kulturellen Kompetenz sowohl in der Ursprungskultur als auch in der Fremdkultur ausgegangen werden.⁷ Bei einem idealtypischen Verlauf ist der Kulturschock mit der erfolgreichen Integration im Rahmen der Verständigungsphase überwunden.

Menschen reagieren unterschiedlich auf den Verlauf der einzelnen Phasen. Grundsätzlich gibt es nach Wagner vier Reaktionstypen, die nicht einer Typologie gleichzusetzen sind, sondern Möglichkeiten darstellen, auf eine neue Kultur zu reagieren. Häufig überwiegt in einer bestimmten Phase des Kulturschocks auch ein Reaktionstyp (Assimilationstyp in der Euphorie-Phase, Kontrasttyp in der Eskalationsphase

etc.). Es geht hier also vornehmlich um Prozessdynamiken, deren Verständnis uns eine Orientierungshilfe für die Begleitung unserer Coachees liefert.

- a) *Der Assimilationstyp* lehnt die eigene Heimatkultur radikal ab und übernimmt problemlos Werte und Normen der Fremdkultur, häufig verbunden mit dem Verlust der eigenen kulturellen Identität.
- b) *Der Kontrasttyp* erlebt die Unterschiede zwischen der eigenen und der fremden Kultur sehr deutlich. Er lehnt die neue Kultur radikal ab und betont den Wert der eigenen Kultur.
- c) *Der Grenztyp* erfährt beide Kulturen als Träger bedeutungsvoller Werte und Normen. Da diese für ihn inkompatibel sind und ihm keine Integration gelingt, schwankt er unentschlossen zwischen beiden Kulturen. Dies kann einen belastenden Identifikationskonflikt zur Folge haben, aber auch in Reformbestrebungen und Bemühungen um sozialen Wandel münden.
- d) *Der Synthesetyp* kann die für ihn bedeutsamen Elemente beider Kulturen so zu einer neuen Ganzheit verschmelzen, dass ihn dies als Persönlichkeit bereichert.

Interkulturelles Brillenputzen

Die divergierende kulturelle Entwicklung beider deutscher Staaten weist Besonderheiten auf, die für unsere Arbeit von Bedeutung sind:

- ✚ Die beiden deutschen Staaten hatten eine gemeinsame kulturelle Vergangenheit, in beiden Teilen Deutschlands wird deutsch gesprochen. Dies ist Grund für die weit verbreitete Annahme, im eigenen Land zu leben – kulturelle Unterschiede werden negiert. Dies kann zu folgenschweren Fehleinschätzungen führen, die einen Kulturschock erst erzeugen.⁸
- ✚ Unterschiedliche Werte und Normen entstanden in politisch konkurrierenden Systemen, von denen eines untergegangen ist. Daraus folgt eine Sieger-Verlierer-Mentalität, die auch eine Neutralität unserer Arbeit als Coaches erschwert.
- ✚ Wir sind Teil des Systems und von den Auswirkungen der Wiedervereinigung direkt betroffen, was zu Vermischungen politischer Anschauungen und Prägungen mit Coaching-Kontexten führen kann.
- ✚ Mit dem Zusammenbruch der DDR ist für deren Bevölkerung ein Teil der Heimatkultur verloren gegangen. Betrachtet man Kultur als „identitätsstiftendes Orientierungssystem“⁹, können hieraus nicht zu unterschätzende Probleme auf der Identitätsebene erwachsen.

Was folgt daraus für unsere Arbeit? Es ist unser täglich Brot als Coaches, Menschen in Veränderungsprozessen zu begleiten, die teils gewünscht, teils unerwünscht sind.

Was aber, wenn die Interaktion zwischen Coach und Coachee durch Sozialisierungsprozesse bestimmt wird, die unterschiedlichen Kulturen entspringen? Wenn Wertesysteme aufeinander prallen, die sich konfrontativ bis scheinbar unversöhnlich gegenüber stehen? Wenn sich plötzlich wieder das Sieger-Verlierer-Schema zeigt? Wenn man als Coach nicht im Traum daran denkt, Trauerarbeit einzubeziehen, weil wir ja alle froh sein können, dass Deutschland endlich wieder Eins ist? In welchem Maß sind wir unter diesen Umständen fähig, uns bewertungs- und vorurteilsfrei auf unser Gegenüber einzulassen? Das Ausschalten eigener politischer Prägungen und Meinungen, das Putzen der kulturellen Brille und der Versuch, die Welt mit den Augen des Anderen zu sehen, scheint mir – nach einer Vielzahl persönlicher Erfahrungen – in diesem Zusammenhang wichtiger und schwieriger als in anderen Coaching-Kontexten zu sein. Gelingt dies nicht, führt die politische Verurteilung des DDR-Unrechtstaates schnell zur Ausgrenzung im systemischen Sinne, was einer Entwicklung im Wege stehen würde.

Für mich war das Kennenlernen der Kulturschock-Theorie, deren unterschiedliche Phasen und das Wissen um die Reaktionstypen grundlegende Voraussetzung, um in der Arbeit und auch im Alltag immer wieder die „kosmische Perspektive“, die Meta-Position einnehmen und mich von Problemen, auch eigenen Verstrickungen, dissoziieren zu können.

Es ist sinnvoll herauszufinden,

- a) in welcher Kulturschockphase sich der Coachee gerade befindet und
- b) welchen Reaktionstyp er in der momentanen Situation bevorzugt.

Nach einer Analyse des Ist-Zustandes können dann wesentliche Werte gewürdigt und stabilisiert werden, um davon ausgehend erste Veränderungsangebote zu unterbreiten, die wir im weiteren Verlauf gemeinsam mit dem Coachee etablieren.

Entwicklung sollten wir dabei nicht als lineares Modell sehen, das uns in Schubläden einordnet, sondern als Wachstumsmodell im Sinne des von Virginia Satir entwickelten Veränderungsprozesses, der auch im Spiral-Dynamics-Modell seinen Ausdruck findet.

Formate der interkulturellen Kommunikation

Uns steht ein nahezu unerschöpfliches Repertoire an Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung, von denen ich nachfolgend nur einige nenne.

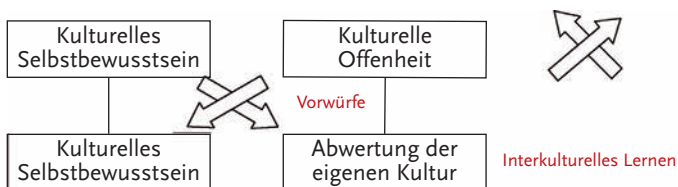
Wolf Wagner hat eine Missverständnismatrix entwickelt, deren Kernstück die Gegenüberstellung von Selbstbild (meist positiv) und Fremdbild (meist negativ) bildet.

Gesa Krämer und Stephanie Quappe haben in ihrem Werk „Interkulturelle Kommunikation mit NLP“¹⁰ neben fundiertem Hintergrundwissen eine Reihe von Praxisbeispielen und Übungen zusammengetragen. Die „kulturelle Stereotypenbrille“¹¹ ist eine Möglichkeit, um in stereotypen Be- bzw. Verurteilungen Generalisierungen und Komplexitätsreduktionen zu erkennen und zu überwinden.

Ich arbeite sehr gerne mit Bernd Iserts „Weg über die Grenze“, ein Format, das im Heft 5/2008 dieser Zeitschrift für jegliche Form von Veränderungsarbeit ausführlich beschrieben wurde.¹²

Auch die Adaption und Weiterentwicklung der Modelle Friedemann Schulz von Thun offerieren ein großes Interventionsrepertoire für Coaches im interkulturellen Kontext. Mit dem Wertequadrat können Vorurteile gegenüber der Fremdkultur beleuchtet werden.

Beispielhaft steht nachfolgend das Wertequadrat zu kulturellem Selbstbewusstsein und kultureller Offenheit mit den Extrem- bzw. Unwerten der eigenkulturellen Überheblichkeit bzw. Abwertung der eigenen Kultur.¹³



Durch interkulturelles Lernen und Hinterfragen anstelle einer Verurteilung des Extremwertes kann dessen positive Absicht erkannt werden. Die einander gegenüber stehenden Werte können so in ein ausbalanciertes, konstruktives Spannungsfeld zurückgeführt werden.

Dagmar Kumbier und Friedemann Schulz von Thun widmen in dem Werk „Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele“ ein Kapitel dem Inneren Team in Bezug auf Selbstverwirklichung – Gemeinschaftsmensch, das nach Meinung der Autoren so manche Irritation zwischen „Ossis“ und „Wessis“ erklärt.¹⁴

Der Beginn einer Lösung liegt im Erkennen des Problems und darin, anzuerkennen, was ist. Die Kulturschocktheorie bietet Erklärungen für eine Reihe missverständlicher Kommunikationsmuster zwischen Ost- und Westdeutschen, die mit NLP-Formaten und Interventionen aus der interkulturellen Kommunikation gut aufgelöst werden können.

Interkulturelle Kommunikation bietet einen Ansatz, der Anforderung Stefan Zweigs aus seinem 1925 veröffentlichten

Aufsatz „Über die Monotonisierung der Welt“ zu folgen und Wege zu finden, Farbenpracht, Kreativität, Individualität und Vielfalt der Kulturen wertzuschätzen und zu fördern, statt sich einer Welt zu verschreiben, in der „alles [...] gleichförmiger [wird] in den äußeren Lebensformen, sich alles nivelliert auf ein einheitliches kulturelles Schema. Die individuellen Gebräuche der Völker schleifen sich ab, die Trachten werden uniform, die Sitten international“.¹⁵

Lassen Sie uns also den Reichtum unserer Unterschiedlichkeit genießen, statt in selbstquälerischer Manier einer nicht zu erreichenden „Gleichschaltung“ hinterherzulaufen. Hier wird der Weg frei, dass wir als Coaches im Sinne von Virginia Satir unseren Beitrag leisten, der authentische „[...] Vermittler sein zu können, der anderen beibringt, wie man ein Gefühl der Verbundenheit entwickelt, wie man gibt und nimmt und wie man sein Leben an einem Wachstumsmodell orientieren kann.“¹⁶

Literaturverzeichnis

- 1 Institut für Demoskopie Allensbach: Ostdeutsche – Westdeutsche. In: Allensbacher Berichte 7/2009 (IfD-Umfrage 10036 April 2009). Allensbach, Institut für Demoskopie
- 2 Alexander Thomas: Kulturverständnis aus Sicht der Interkulturellen Psychologie. In: Interkulturelle Kommunikation, Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert 2004, S. 148
- 3 Kalvero Oberg: Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. In: Practical Anthropology, 1960, Bd. 7, S. 178 ff
- 4 Wolf Wagner: Kulturschock Deutschland, Rotbuch, Hamburg 1996, S. 33
- 5 Wolf Wagner, ebenda, S. 34
- 6 Wolf Wagner: Kulturschock Deutschland – Der Zweite Blick. Rotbuch, Hamburg 1999, S. 28
- 7 Wolf Wagner (1996), S. 21
- 8 ebenda, S. 136
- 9 Dagmar Kumbier, Friedemann Schulz von Thun: Interkulturelle Kommunikation. Rowohlt, Reinbek 2009, S. 32 f.
- 10 Gesa Krämer, Stephanie Quappe, Interkulturelle Kommunikation mit NLP, uni-edition Berlin, 2006
- 11 ebenda, S. 192
- 12 Bernd Isert: Davor und danach. In: K&S, Heft 5/2008, S. 14-17
- 13 Kumbier, Dagmar; Schulz von Thun, Friedemann (2009), S. 49
- 14 ebenda, S. 16 ff
- 15 Stefan Zweig: Die Monotonisierung der Welt. Suhrkamp, Berlin 1988
- 16 Gaby Moskau. Gerd F. Müller (Hrsg): Virginia Satir Wege zum Wachstum, Handbuch für die therapeutische Arbeit mit Einzelnen, Paaren & Familien, Junfermann, Paderborn 2002, S. 35 f.



Kathrin Scheel, Trainerin und Coach in Berlin mit einer ost-west-gemischtem Klientel.