

BERATUNG ORGANISATION COACHING

Band 1

Professional
School
of Business and
Technology

Hochschule
Kempten
University of Applied Sciences



Iris Pöll

Vielfalt coachen

Multikulturell, interkulturell, transkulturell



Tectum

Beratung, Organisation und Coaching

Beratung, Organisation und Coaching

Herausgegeben von Prof. Dr. Markus Jüster,
Professional School of Business & Technology,
Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

– Band 1 –

Vielfalt coachen

Multikulturell, interkulturell, transkulturell

Iris Pöll

Tectum Verlag

Die Schriftenreihe *Beratung, Organisation und Coaching* wird herausgegeben von Prof. Dr. Markus Jüster, Professional School of Business & Technology, Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Iris Pöll
Vielfalt Coachen
Multikulturell, interkulturell, transkulturell

Beratung, Organisation und Coaching, Band 1

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022

ePDF 978-3-8288-7831-0

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4732-3 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN 2750-5782

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes # 1808618392 von melitas | www.shutterstock.de

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Vielfalt Coachen – Multikulturell, Interkulturell, Transkulturell. Nun, der Titel der Arbeit von Iris Pöll macht neugierig und verspricht Vieles. Zunächst geht es um Coaching in drei Situationen, welche laut Beobachtung der Autorin über keine eigenen Beratungsformate verfügen: Multikulturalität als Phänomen des Vorhandenseins unterschiedlicher kultureller Einflüsse, Interkulturalität als interaktionales Phänomen zwischen differenten Kulturen und Transkulturalität als grenzüberschreitender, verbindender und neugestaltender Prozess einer dynamischen Transformation.

Zu Beginn der Auseinandersetzung stellt sich zunächst die Frage, warum man dies coachen muss. Five Guys und Pizza Hut kennen wir, weitgereiste Menschen zeigen Ihr Können durch das fachgerechte Essen mit Stäbchen und Hersteller von Kaffeeautomaten preisen sich mit Flat-White-Funktionen an. Wie aber steht es mit der Vergewisserung um die eigene Kultur, der Wahrnehmung des scheinbar Fremden im direkten Umfeld und den Differenzen im beruflichen Alltag? Wie nehme ich Personen und deren Kulturen wahr und wie können unterschiedliche Zugehörigkeiten inkludiert werden?

Iris Pöll geht dabei zunächst folgender Frage nach: „Ist innerhalb eines Diversity Managements Inklusion möglich, wenn dennoch bestimmte Gruppierungen in den Fokus gestellt werden?“ Die Frage wird anhand einer zeitgeschichtlichen Betrachtung beantwortet. Zunächst wird dabei mit der Illusion gebrochen, Deutschland sei kein Zuwanderungsland. Weiterhin zeigt sie, dass Kulturalität weder ein singuläres Phänomen von Herkunft und Ethnie ist, sie betrifft ebenso Alter, sexuelle Orientierung, familiäre wie berufliche Sozialisation. In diesem Sinne werden in der Arbeit unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen des Diversity Managements beschrieben.

Ein weiterer Verdienst der Arbeit liegt darin, im Anschluss daran unterschiedliche Modelle des Handhabens und der Kompetenzentwick-

lung im Hinblick auf kulturelle Öffnung vorzustellen und diese zu diskutieren. So bleibt die Arbeit nicht allein in der analytischen Betrachtung stehen, vielmehr gibt sie Einblicke in die Praktikabilität der Umsetzung kultureller Veränderungsprozesse. Dabei wird sehr schnell deutlich, dass neben dem Verständnis durch die Organisation auch individuelle Lernbereitschaft und Kompetenzzugewinn notwendig sind, um differente Kulturen nicht als Bedrohung, sondern Bereicherung wahrnehmen zu können.

Hierzu finden sich dann – im Kern der Arbeit – zunächst differenzierte Zugänge zum Thema „Coaching-Ansätze und Kulturverständnis“. Diese werden anschließend mit Hilfe einer fundierten Empirie untersucht. Dabei geht es dann nicht mehr um ein belangloses Scheinverständnis, vielmehr zeigt sich im Kern eine gemeinsame Basis: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“

In diesem Sinne ist eine differenzierte Diskussion zu einem komplexen Thema zu führen. Iris Pöll ist dies in allen Belangen sehr gut gelungen.

Kempton, 15.11.2021

Markus Jüster

Geleitwort

Mit ihrer Masterarbeit „Vielfalt Coachen – Multikulturell, Interkulturell, Transkulturell“ gewann Iris Isabella Pöll 2017 den Förderpreis der DGsv. Die für diesen Preis eingesandten Arbeiten werden von einer Jury, in der Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen vertreten sind, hinsichtlich ihrer theoretischen Fundierung, Praxisrelevanz und Innovationskraft bewertet.

Frau Pöll überzeugte mit ihrer Arbeit.

Dass Coaching (noch) nicht explizit als Maßnahme des Cultural Diversity Managements angesehen und angewandt wird, ist ein Ergebnis dieser Masterarbeit. Soll das verändert werden, so schreibt es die Autorin, sind Haltung und Kulturverständnis der am Prozess Beteiligten die Ansatzpunkte. Zu den Beteiligten gehören auch Supervisor*innen und Coachs. Ein wichtiger Hinweis für die DGsv, die deren Qualifikation im Fokus hat und dabei sowohl auf Kompetenz- als auch auf Habitusentwicklung zielt. Die in der empirischen Untersuchung erhobene Meinung, im Coaching spielen kulturelle Aspekte keine Rolle, berührt ein gesellschaftlich bedeutsames Thema, das der Differenzverträglichkeit. Eine Fähigkeit, ohne die eine globalisierte Welt nicht funktionieren kann.

Wir freuen uns über die Veröffentlichung dieser ausgezeichneten Masterarbeit in ihrer Schriftenreihe und wünschen ihr eine interessierte Leserschaft.

Dr. Annette Mulkau
DGsv, Vorstand

DGSv
Deutsche Gesellschaft für
Supervision und Coaching

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Einführung	5
1.1 Problemstellung	5
1.2 Aufbau der Arbeit	8
2 Begriffsbestimmungen	11
2.1 Kultur	11
2.2 Multikulturalität	16
2.3 Interkulturalität	17
2.4 Transkulturalität	18
2.5 Inklusion statt Integration oder Interkultur	18
3 Diversity Management (DiM)	23
3.1 Migrationsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland	23
3.2 Rahmen für ein kulturelles Diversity Management	30
3.2.1 Gesellschaftlicher Rahmen	30
3.2.2 Rechtlicher Rahmen	37
3.3 Begriffsbestimmende Grundlagen des Diversity Managements	40
3.3.1 Vielfalt	40
3.3.2 Kerndimensionen des Diversity Managements	41
3.3.3 Diversity Management – Managing Diversity	44
3.4 Diversity Ansätze	46
3.4.1 „Fairness and Discrimination“-Ansatz	47
3.4.2 „Access and Legitimacy“-Ansatz	49

3.4.3 „Learning and Effectiveness“-Ansatz	50
3.5 Cultural Diversity Management	51
3.6 Herausforderungen für Diversity	54
4 Modelle Interkultureller Kompetenz	59
4.1 Listenmodelle	59
4.2 Strukturmodelle	60
4.3 Integrative Prozessmodelle	63
5 Prozessbegleitende Personal- und Organisationsentwicklung	67
5.1 Passauer 3-Ebenen-Modell	68
5.2 Unternehmensziele hinsichtlich interkultureller Öffnung	72
5.3 Maßnahmen zur Implementierung von Diversity	74
5.4 Die Bedeutung interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung	78
6 Coaching-Ansätze – multikulturell, interkulturell, transkulturell	81
6.1 Einführung in das Coaching	81
6.1.1 Formen	82
6.1.2 Anlässe	82
6.1.3 Ziele	83
6.1.4 Zielgruppen	83
6.2 Interkulturelles Coaching	87
6.3 Kulturreflexives Coaching	94
6.3.1 Coaching als interkulturelles Lernen	97
6.3.2 Coaching im multikulturellen Kontext	98
6.3.3 Transkulturelles Coaching	101
6.4 Unterschiede: Coaching, kulturreflexives Coaching und Training	102
6.5 Anforderungen an die Kompetenz eines kulturreflexiven Coachs	103
6.6 Fazit	105

7 Empirische Untersuchung zum Thema Umgang mit kultureller Vielfalt in Unternehmen	107
7.1 Wissenschaftstheoretisches Grundverständnis und Qualitative Forschungsmethode	107
7.1.1 Gütekriterien	109
7.1.2 Festlegung der Zielesetzung und Forschungsfragen	112
7.1.3 Auswahl der Untersuchungseinheit	112
7.1.4 Bestimmung der Forschungsmethode und Erhebungsverfahren	114
7.2 Durchführung und Auswertung	115
7.2.1 Interviewdurchführung	116
7.2.2 Datenaufbereitung durch Transkription	116
7.2.3 Ergebnisdarstellung der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	118
7.3 Diskussion des Methodenprozesses	133
8 Diskussion der Ergebnisse, Ausblick und kritische Würdigung	135
8.1 Beantwortung der Forschungsfragen	135
8.2 Ausblick und kritische Würdigung	149
Literaturverzeichnis	155
Anhang	171

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zuwanderung in Anlehnung an Pöll & Lungu, 2016, S. 1–9.	32
Abbildung 2: Die vier Dimensionen von Diversity in Anlehnung an Gardenswartz und Rowe, 2011.	42
Abbildung 3: Strukturdimensionen in Anlehnung an Gertsen, 1990.	61
Abbildung 4: Komponenten interkultureller Management Kompetenz in Anlehnung an Bolten, 2006.	64
Abbildung 5: Das Passauer 3- Ebenen – Modell in Anlehnung an Barmeyer, 2016:	72
Abbildung 6: On the job & Off the job – Maßnahmen in Anlehnung an Bolten, 2012, S. 129.	90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Diversity Ansätze	47
Tabelle 2:	Übersicht über kulturreflexive Ansätze im Coaching	96
Tabelle 3:	Kategoriensystem mit Haupt- und Unterkategorien	120
Tabelle 4:	Zusammenfassung und Gegenüberstellung der Ergebnisse	124

