

Name des Coaching-Tools:

Der Brückenschlag – Zielorientierte Situationsanalyse aus drei Perspektiven

Kurzbeschreibung:

Die Situationsanalyse erfolgt aus den drei Perspektiven Person(en) – Kontext – Kultur und klärt, welchen Stellenwert diese drei Einflussfaktoren auf die Situation des Klienten haben. Beruhend auf dieser Analyse in der Gegenwart wird erarbeitet, ob und wie diese Faktoren durch den Klienten beeinflusst bzw. verändert werden können. Mit dem ‚Brückenschlag‘ in die Zukunft wird geklärt, wie weitreichend die Entwicklung der Einflussfaktoren durch den Klienten sein kann. Der Weg zur Zielerreichung wird auf die Art und Weise für den Klienten ‚beschreib- und begehbar‘.

Durch die explizite Beachtung des Faktors ‚Kultur‘ besteht die Möglichkeit festzustellen, ob die Situation einen im Coachingprozess zu beachtenden unternehmens- oder interkulturellen Einflussfaktor besitzt.

Besonders geeignet ist dieses Tool für internationale Arbeitskontexte mit interkultureller Thematik.

Anwendungsbereiche:

Dieses Tool wird zu *Beginn* des Coachingprozesses eingesetzt (Phase 2).

Als Ausgangspunkt des Coachingprozesses steht die Schilderung der Situation durch den Klienten, die den Anlass des Coachings darstellt. Ist diese Situation bzw. der Klient in einem bi- oder multikulturellen Kontext angesiedelt, ist dieses Tool besonders zu empfehlen.

Durch die Anwendung des Modells (siehe Graphik in ‚Ausführliche Beschreibung‘) kann geklärt werden, ob bei der Situation des Klienten der Einflussfaktor ‚Kultur‘ eine ausschlaggebende Rolle spielt. Wenn ja, sollte eine Sequenz des Prozesses inhaltsorientiert zum Thema ‚Interkulturelle Kommunikation‘, sowie eine Sequenz zur kulturspezifischen Ausprägung von Kulturdimensionen wie die Einstellung hinsichtlich Raum, Zeit und Hierarchie eingeplant werden. Wenn beispielsweise die Unternehmenskultur des Klienten eine Rolle spielt, kann eine Analyse der Kulturdimensionen und ein Check auf Stimmigkeit des Klienten mit dieser, sowie die Suche nach möglichen Missverständnissen und Schwierigkeiten innerhalb dieses Einflusskreises erfolgen.

In einem kulturorientierten Coachingprozess kann das Modell im *gesamten Prozess* als eine Art richtungsweisende ‚Leitplanke‘ dienen; der Prozess wird so gewissermaßen von den drei Einflusskreisen Person (en) – Kontext – Kultur begleitet.

Im *Abschlussgespräch* kann das Modell dazu dienen, Rückschau zu halten. Der Fokus liegt dabei auf der Entwicklung der drei Einflusskreise seit Beginn des Coachingprozesses, sowie auf der Änderung der Wahrnehmung des Klienten auf die Situation. Die Erarbeitung von typischen Reaktionsmustern in ähnlich strukturierten Situationen wie der Ausgangssituation dient der Vorbereitung zukünftiger Handlungsoptionen.

Zielsetzung/Effekte:

Mit dem Tool können folgende Ziele erreicht werden:

- Klarheit über die Einflussfaktoren einer Situation, die für den Klienten problembehaftet ist bzw. den Anlass für das Coaching darstellt
- Feststellung, welche der drei Einflussfaktoren aus Sicht des Klienten vorliegen und mit welcher Wertigkeit er diese einschätzt
- Bewusstsein und Verständnis für den Faktor ‚Kultur‘ (Nationalkultur/Unternehmenskultur/Professionskultur, etc.)
- Bewusstsein für Wahrnehmungsprozesse bzw. der individuellen selektiven Wahrnehmung
- Neutralisierung von emotional verstandenen Erfahrungen, die auf persönlicher/subjektiver Interpretation beruhen, die stark auf der eigenen selektiven Wahrnehmung von Andersartigkeit basieren
- Festlegung der Ziele und Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten durch den Klienten in Bezug auf die Entwicklung der drei Einflussfaktoren

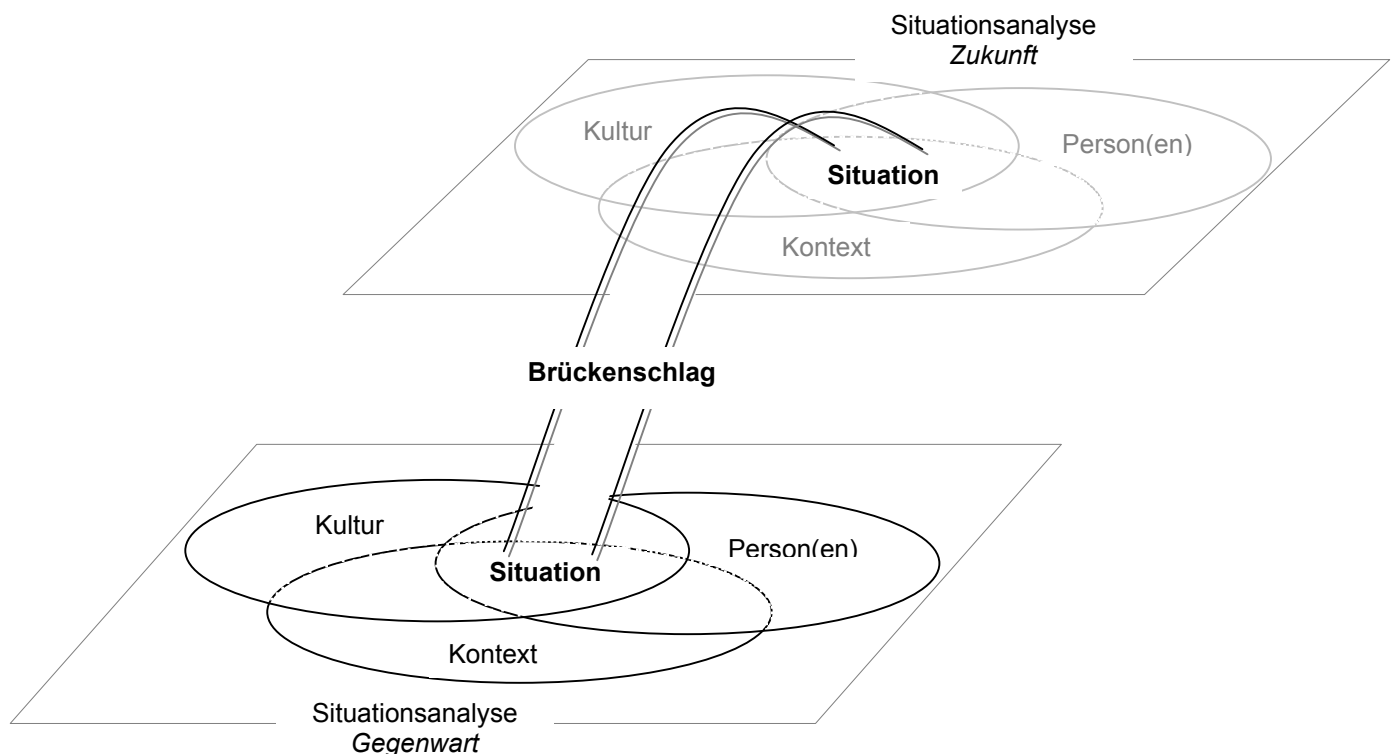
Woran erkennt man Erfolge?

Der Klient...

- Kann eine emotional geprägte Situation sachorientiert analysieren
- Erkennt wie die drei Einflussfaktoren seine Situation beeinflussen
- Kann eine Einschätzung vornehmen, welche der drei Einflusskreise er wie beeinflussen kann
- Arbeitet an der Veränderung und Entwicklung der drei Einflussfaktoren
- Hat ein Bewusstsein über seine individuelle und kulturell geprägte Wahrnehmung

Ausführliche Beschreibung:

Das Grundmodell ist angelehnt an die Critical Incident-Methode und die Themenzentrierte Interaktion. Critical Incidents sind typische, rekurrierende Missverständnisse oder Probleme interpersonaler Interaktionen, die aufgrund kultureller Unterschiedlichkeit der Interaktionspartner und Fehlinterpretationen hervorgerufen werden.



Erklärung der Einflusskreise:

- Person(en):** Position und Funktion, Persönlichkeit, Auftreten, Kommunikation, Anpassungsvermögen, Empathie, Erfahrung, Verständnis für andere Menschen/Andersartigkeit, Offenheit, etc.
- Kontext:** Machtbeziehungen, Organisationsstruktur, Organisationsprozesse, Markt, Politik, Wettbewerbssituation, Projektkonstellation, etc.
- Kultur:** Bildungssystem, Wirtschaftssystem, Kulturelle Stärken/Schwächen, Ausprägung kultureller Dimensionen (wie beispielsweise die Einstellung zu Raum, Zeit, Hierarchie), Landes- und Kulturspezifika, nationalkulturelle Artefakte, Symbole, Praktiken, etc.

Schritt 1: Erste Schilderung der Situation/Vorstellung des Modells (ca. 15 Minuten)

Der Klient schildert die Situation, die ihm Schwierigkeiten bereitet. Der Coach notiert sich die wichtigsten Punkte stichpunktartig in die jeweiligen Einflusskreise.

Der Coach stellt dem Klienten das Modell der Einflusskreise vor und gibt dabei dem Klienten Beispiele, welche Aspekte zu den einzelnen Kreisen gehören. Voraussetzung für die weitere Vorgehensweise ist, dass der Klient die Zuteilung der drei Kreise verstanden hat.

Schritt 2: Selbstanalyse (ca. 10 Minuten)

Der Klient bekommt ca. 10 Minuten zur Selbstanalyse. In dieser Zeit hat er die Aufgabe, Stichpunkte in den Einflusskreisen zu notieren, die er für die wesentlichen Einflussfaktoren seiner Situation hält. Hierzu sollte der Coach dem Klienten ein vorbereitetes Flipchart oder Papier vorlegen.

Schritt 3: Vertiefung der Einflusskreise (ca. 30 Minuten)

Der Coach geht mit dem Klienten die einzelnen Kreise durch und vertieft bzw. ergänzt gegebenenfalls mit Aspekten, die er während der Schilderung der Situation notiert hat.

Beispielhaft kann der Coach folgende Fragen stellen:

Einflusskreis Person(en):

- Welche Personen sind an der Situation beteiligt? Welche Charakteristika dieser Personen beeinflussen die Situation im Besonderen? Eine kurze Beschreibung der Personen (Alter, Kulturzugehörigkeit, Geschlecht, Funktion, Rolle, Position, Kompetenzen und Fähigkeiten, Besonderheiten) ist an dieser Stelle hilfreich.
- Wie ist die Beziehung des Klienten zu den wichtigsten involvierten Personen?
- Sind die beteiligten Personen Andersartigkeit gegenüber aufgeschlossen, sind sie empathisch und offen für Neues?

Einflusskreis Kontext:

- Wie ist die Situation in den Gesamtkontext der Organisation eingebettet?
- Wie gestaltet sich das generelle Umfeld (z.B. Wettbewerbssituation, Abbau von Arbeitsplätzen, politische und juristische Aspekte)?
- Ist der Kontext in einen Prozess eingebettet, der für die Situation einen wichtigen Aspekt darstellt?
- Wo befinden sich die Machtzentren und welchen Einfluss haben sie auf die Situation?

Einflusskreis Kultur:

- Hat die Situation einen kulturspezifischen Hintergrund?
- Welche Kulturkreise (Asien, Europa, Afrika, etc.) sind involviert?
- Welche Erfahrungen hat der Klient im Vorfeld mit der Kultur gemacht?
- Welchen Einfluss haben hierbei die Kulturdimensionen bzw. deren Ausprägung?
- Haben die Beteiligten ein Bewusstsein über die Interkulturalität der Situation?
- Inwiefern ist die Wahrnehmung des Klienten durch dessen Kulturprägung beeinflusst?

Es ist möglich, dass nach einer genauen Betrachtung bestimmte Einflusskreise mehr Gewicht bekommen, andere weniger, oder gar ganz entfallen.

Schritt 4: Brücken schlagen (ca. 15 Minuten)

Der Coach stellt nun dem Klienten die Frage nach einer idealen Ausprägung der Situation in der Zukunft. Dabei geht der Coach mit dem Klienten die einzelnen Einflusskreise mit einer Zukunftsperspektive durch.

- Wie würde die Situation idealerweise aussehen?
- Wie wären die Einflussfaktoren dann ausgeprägt?
- Wie sieht die Situation auf der anderen Seite der ‚Brücke‘, also der Zukunft aus?

An dieser Stelle kann der Coach (ähnlich wie in Schritt 2) dem Klienten 10 Min. Zeit zur Selbstanalyse geben, so dass der Klient auch die Situation in der Zukunft schriftlich erfassen kann. Der Klient kann hierbei auf die in Schritt 2 genannten Einflussfaktoren zurückgreifen und mit ihnen arbeiten.

Schritt 5: Brücken bauen – Gestaltung des Weges (ca. 20 Minuten)

Ist die Zielvorstellung dem Klienten klar, wird die mit Einflussgrößen versehene Situationsanalyse in der Gegenwart mit der Zielversion verglichen. Hierbei wird v.a. Wert auf den Entwicklungsaspekt bzw. Veränderungsmöglichkeiten gelegt.

- Welche Schritte kann der Klient gehen, um das Ende der Brücke zu erreichen?
- Welche der Einflussfaktoren kann der Klient verändern? Wie? An welchen kann er in Eigeninitiative arbeiten?
- Welche Kompetenzen und Einsichten könnten die Sicht auf die Situation verändern?
- Wie kann der Klient auf die Einflussfaktoren einwirken oder entwickeln? (Z.B. zum Einflusskreis ‚Kultur‘: Sprachkenntnisse? Landeskundliche Kenntnisse? Interkulturelle Kompetenz?)

Auf der Metaebene kann der Coach im Anschluss an Schritt 5 mit dem Klienten an der Wahrnehmung der Situation arbeiten. Durch das Einbringen neuer Perspektiven, z.B. der kulturgeprägten Wahrnehmung des Klienten und das Arbeiten an einer Multiperspektivierung der beteiligten Akteure, kann sich die Sicht des Klienten auf die Situation und die Idealsituation in der Zukunft ändern.

Voraussetzungen/Kenntnisse:

Geeignet ist das Tool für Coaches, die über eine internationale und interkulturelle Arbeitserfahrung verfügen und einschätzen können, ob der Einflusskreis Kultur und dessen Wertigkeit auf ein interkulturelles bzw. kulturspezifisches Coaching verweist.

Grundkenntnisse über selektive Wahrnehmung, der Critical Incident-Methode sowie Basiswissen zum Thema Interkulturelle Kompetenz und Kommunikation sind zu empfehlen.

Persönlicher Hinweis/Kommentar/Erfahrungen:

Beim Einsatz des Modells muss auf eine klare Einteilung in die drei Kreise geachtet werden. Ist die Situation stark vom Einflussfaktor ‚Kultur‘ geprägt bzw. als kulturspezifisch (z.B. China, Frankreich) anzusehen, ist die Übergabe an einen auf diese kulturelle Zusammenarbeit spezialisierten Coach zu empfehlen.

Quellen/Weiterführende Literatur:

Adler, N. J. (2002). International Dimensions of Organizational Behavior. Cincinnati: South-Western.

Barmeyer, C. I. (2005). Interkulturelles Coaching. In: C. Rauen (Hrsg.). Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe

Barmeyer, C. (2000). Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec. Frankfurt/New York: Campus.

Technische Hinweise:

Material: Grundmodell der drei Einflussfaktoren auf einem DIN A4-Papier oder Flipchart; möglich ist auch eine ‚bewegte‘ Durchführung von Schritt 2, in dem man die drei Einflusskreise auf ‚Wolken‘ oder je ein DIN A4- Blatt schreibt, diese auf den Boden legt und den Klienten in die Mitte (seine Situation) stellt. Seine Einschätzung kann der Klient stichwortartig auf Metaplankarten schreiben und zu den einzelnen Kreisen legen.

Dauer: ca. 90 Minuten

Vorbereitung: keine

Einordnung des Tools in die didaktische Struktur des Buches:

- Teil 2: Gemeinsame inhaltliche Orientierung und Zielklärung

Autoren:**Dr. Christoph Barmeyer**

Jg. 1967, Bankkaufmann, Diplom-Kulturwirt (Passau/Montréal). Seit 1994 als Trainer und Berater im Bereich des interkulturellen Managements tätig. Hochschullehrer an der französischen Business School *IECS - Ecole de Management, Strasbourg*. Lehrbeauftragter in Deutschland, Frankreich, Schweiz, USA und Brasilien. Autor verschiedener Bücher und Artikel zum Interkulturellen Management. Von 2000-2004 Vorstandsmitglied von SIETAR Deutschland (Society for Intercultural Education, Training and Research).

Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelles Management und Personalentwicklung

Adresse: Culture Bridge
Marie-Alexandra-Str. 10
76135 Karlsruhe
Tel: 0721 – 9333756
Fax: 0721 – 9333784
c.barmeyer@culturebridge.de
www.culturebridge.de



Ulrike Haupt

Jg. 1969, Diplom-Wirtschaftsromanistin (Mannheim/Paris/Barcelona). Seit 2003 ist sie interne Beraterin bei der *Energie Baden-Württemberg AG* und arbeitet seit 2005 auch als externer Coach. Sie begleitet und berät internationale Projekte und Programme und trainiert, moderiert und coacht in englischer, französischer und deutscher Sprache. Ihre Arbeit erfolgt aus einer kulturell bzw. systemisch geprägten Herangehensweise. Ihre Kernkompetenz liegt interkulturell in der deutsch-französischen Kooperationsarbeit. Sie ist ausgebildete Prozess- und Organisationsberaterin und Coach.

Adresse: Culture Bridge
Marie-Alexandra-Str. 10
76135 Karlsruhe
Tel: 0721 – 9333756
Fax: 0721 – 9333784
u.haupt@culturebridge.de
www.culturebridge.de