

Dieter Goeschel, Susanne Ehmer (Hg.)

Interkulturelle Perspektiven in Supervision und Coaching

Intercultural Perspectives in Supervision and Coaching

Unter Mitarbeit von
Zsuzsana Bán
Angela Gotthardt Lorenz
Zuzana Havrdova
Erzsébeth Wiesner

Aus dem Fachbereich Sozialwesen der
Universität Kassel
Kassel 2009

Mit freundlicher Unterstützung der Europäischen Union



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

ISBN print: 978-3-89958-838-5
ISBN online: 978-3-89958-839-2
URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-8391>

© 2009, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	9
Theoretischer Teil	15
Supervision als Kultur der Interkulturalität.....	16
Supervision as Culture of Interculturality	26
Supervision und Coaching	35
Supervision and Coaching.....	40
Interkulturelle Kommunikation, Interkulturelle Kompetenz oder Kulturelle Kompetenz...	45
Intercultural Communication, Intercultural Competence or Cultural Competence?	57
Supervision und Coaching aus ungarischer Sicht	68
Supervision and Coaching from Hungarian View	75
Zur Kulturanalyse nach Edgar Schein.....	82
About Analysis of Culture (following Edgar Schein).....	86
Existuje v supervizi jedna kultura?	90
Is there one culture in supervision?.....	99
Praktischer Teil	108
Die Entwicklung des Curriculums	109
Grundstruktur der Workshops	112
Workshop in Budapest, 07. – 10. June 2006.....	114
Planung für den Workshop in Budapest.....	115
Workshop in Kassel/Germerode, 07. – 10. June 2006	120
Workshop in Prag, 07. – 10. June 2006	125
Workshop in Salzburg, 7. – 10. Juni 2006	129
Überlegungen zur Auswertung.....	134
Praktische Erfahrungen mit interkulturell besetzten Teams in der Supervision.	137
Evaluation - Ergebnisse einer teilnehmenden Beobachtung	144

Vorwort

Diversity und Interkulturalität ist eine Thematik, die seit der intensiven Debatte über die Globalisierung immer stärker in den Vordergrund rückt. Dies betrifft beinahe alle unsere Lebenswelten, insbesondere jedoch die Arbeitswelten, die Organisationen, die im internationalen Raum agieren, ebenso wie inländische Organisationen im Profit und im Non-Profit Bereich, deren Arbeitsteams immer häufiger auch interkulturell besetzt sind. So nimmt es nicht Wunder, dass auch die Berufe, die dieses Organisationen beraten, Supervisoren/innen und Coaches sich dieser Thematik verstärkt zuwenden. So gibt es z. B. in der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) nicht nur ein Netzwerk Interkulturelles, sondern auch der Vorstand hat einen Ressorrat Internationales gebildet, in dem Fragen der angesprochen Art strategisch und fachlich diskutiert werden. Die europäische Vereinigung der Verbände der Supervision ANSE (Associations of National Organisations of Supervision in Europe) führt seit ihrer Gründung im Jahr 1997 regelmäßig Sommeruniversitäten zu Themen der Interkulturalität und Diversity durch und bietet ihren Mitgliedern so genannte International-Intervision-Groups, in denen interkulturell arbeitende SupervisorInnen aus mehreren Ländern ihre Arbeit gegenseitig supervidieren¹ und gemeinsam reflektieren. Die Fachzeitschrift Supervision brachte seit 2002 mehrere Themenhefte zum Thema heraus.² Interkulturelle Kompetenz ist notwendig und gefragt.³

Umso erstaunlicher ist, dass in den einschlägigen Ausbildungen für Supervision diese Thematik noch sehr stiefmütterlich behandelt wird. Dies mag damit zusammenhängen, dass es noch keine entwickelten Modelle für entsprechende Ausbildungs-Module gibt. Während einer der angesprochenen Sommeruniversitäten in Solgotarjan (Ungarn) haben sich UniverstätskollegInnen aus 4 Ländern (Deutschland, Österreich, Tschechien, Ungarn) dazu verabredet, diesen Zustand zu ändern und gemeinsam zu versuchen, ein solches Modul zu entwickeln und auch in der Praxis zu erproben und zu evaluieren.

Der vorliegende Band dokumentiert diesen Prozess.

Susanne Ehmer und Dieter Goeschel führen in der *Einleitung* zunächst in die Problematik ein. Sie gehen auf die vielfältigen Überschneidungen der Begriffe Interkulturalität und Diversity ein. Dabei erscheint der Begriff Diversity umfassender, so dass Interkulturalität als ein Focus innerhalb desselben aufgefasst wird. Der

¹ Einen ausführlichen Erfahrungsbericht darüber gibt: Siegfried Tatschl: Wenn Supervisoren reisen. Was bei europäischer Arbeit von Supervisoren und Supervisorinnen entsteht. Erfahrungen und Reflexionen anhand des Projektes HASI, in: Supervision 1/2003, 5-12. Dieser Artikel gab die erste Anregung zu dem Curriculum-Projekt, welches in diesem Band beschrieben wird.

² So z. B. 4/2002: Globalisierung; 1/2003: Über Grenzen hinweg – Sprachlich – National – Kulturell; 3/2006: Kultur belebt?

³ Einen sehr guten Überblick über diese Diskussion gibt Martin Zülch; „McWorld“ oder „Multikulti“? – Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung, in: Günther Vedder (Hg.): Diversity Management und Interkulturalität. München und Mering, 2. Aufl. 2005, 1-86

Arbeitsalltag der SupervisorInnen ist von diesen Fragestellungen längst durchdrungen, es gibt aber gleichzeitig auch Tendenzen der Abwehr. Gerade aber im Alltäglichen liegen die Probleme vor allem im Detail. Für SupervisorInnen werden insbesondere relevant, wie sich die Fragestellungen in der Reflexion, im Setting, in der Auftragsklärung etc. niederschlagen. Die Themen kreisen um Fragen der Supervisionskultur selbst, um die relevanten Themen der Arbeitswelt, die Internationalisierung von Bildung und um die Bearbeitung von Kulturdimensionen.

Im theoretischen Teil begründet Susanne Ehmer in dem Beitrag *Supervision als Kultur der Interkulturalität* den Zugang als Supervisorin und als Lehrende zum Thema. In der Supervision geht es vorrangig um die Veränderung von Personen, Teams oder ganzen Organisationen. Dazu ist ein Verstehen der jeweiligen Prozesse Voraussetzung. Dieses Verstehen ist aber nur zu erreichen, wenn ich die gesamte Kultur der jeweils Beteiligten als Kontext angemessen berücksichtige. Aber selbst der Begriff der Kultur differenziert sich, je nach Blickrichtung und wissenschaftlicher Ausrichtung, wird selbst in seinem Bedeutungshof interkulturell. Dieser Umstand wird durch die Globalisierung enorm verstärkt und zwingt die Menschen und die Organisationen in Prozesse der Neubewertung ihrer Orientierungsgrundlagen, besonders in ethnischen, religiösen, lebens- und berufsbiografischen Dimensionen. Als Auswirkung ist zu spüren, dass in den Organisationen eine befriedigende Kommunikation immer wichtiger wird. Organisationen müssen selbst reflexiv werden. Die Konsequenz daraus ist, dass nicht nur ein kleiner Exklusiver Kreis diese ganze Problematik bedienen können sollte, sondern der gesamte Berufsstand der Supervisorinnen diese Kompetenz entwickeln muss. Somit gehört das Thema auch als zwingender Bestandteil in die Ausbildungspläne. Alle Beteiligten: Auszubildende, Lehrende, Studierende, Berufstätige und Organisationen müssen den Umgang mit den verschiedenen Kulturen in der einen globalen Welt neu erfinden.

Da durch den vermehrten Reflexionsbedarf der Organisationen sich das Berufsfeld der Supervision mit dem des Coaching immer häufiger überschneidet, setzt sich Susanne Ehmer in dem Beitrag *Supervision und Coaching* mit den jeweiligen Unterschieden auseinander. Die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten werden insbesondere in den Bereichen der Geschäftsfelder, der inhaltlichen Schwerpunkte, des Settings, des methodischen Vorgehens und der Ausbildung beschrieben.

Die Diskussion um verschiedene Zugänge zur Thematik des Interkulturellen zeichnet Dieter Goeschel in dem Beitrag *Interkulturelle Kommunikation, Interkulturelle Kompetenz oder Kulturelle Kompetenz* nach. Verschiedenste Wissenschaften haben sich bislang mit dem Phänomen der Kultur beschäftigt. Als Reaktion auf das Phänomen der Interkulturalität werden unterschiedliche Reaktionen beschrieben. So sind Ethnozentrismus, Nationalismus, Kulturrelativismus oder das Konzept der Multi-Kulti-Gesellschaft Versuche, dem Problem auszuweichen oder sich ihm zu stellen. Am Beispiel von Maletzke werden verschiedene Kulturmerkmale herausgehoben, die im Vergleich der Kulturen wichtig werden - und deren Verständnis in der Lesart Maletzkes Voraussetzung für gelingende interkulturelle Kommunikation ist. Demgegenüber legen Hofstede, Hall und Trompenaars ihr Gewicht auf die Betrachtung verschiedener im nationalen Vergleich relevanter Kulturdimensionen und Kulturstandards. Die Kenntnis über die fremden Kulturstandards und ihre handlungssteuernden Wirkungen sowie die Fähigkeit, zur Personen- und Situationswahrnehmung, zur Verhaltensbeurteilung und zum Situationserleben im Kontext des fremdkulturellen Orientierungssystems werden Voraussetzungen für

eine problemlösende interkulturelle Kompetenz. Baecker hingegen vertritt die Forderung nach einer kulturellen Kompetenz. Kultur ist immer schon interkulturell, weil die eigene Kultur nur im Vergleich mit der jeweils anderen überhaupt identifizieren lässt. Kulturelle Kompetenz besteht in der Fähigkeit einer Kultur, im Austausch mit der jeweils anderen einerseits ihre eigenen kulturellen Grenzen zu wahren, andererseits sich aber ihr gegenüber ausreichend zu öffnen. Nur so können beide zu der Teilmenge einer neuen Kultur gelangen.

Zsuzsana BÀN und Erzsébeth Wiesner beschreiben *Supervision und Coaching aus ungarischer Sicht*. Sie gehen auf die historischen Anfänge der Supervision in Ungarn ein und kennzeichnen spezifische methodische Zugänge. Sodann definieren sie ihr Verständnis von Supervision in Abgrenzung zur Selbsterfahrungsarbeit und zur Therapie. Deutlich wird ein an der Reflexion persönlicher beruflicher Problemstellungen orientierter Fokus. Auch das Verständnis der beiden Autorinnen von Coaching als besonders lösungsorientierte Beratung wird dargelegt. Perspektivisch sehen sie ein zunehmendes Anwachsen von Beratungsformen in der Supervision und im Coaching, die ihren Blick auf Gruppen, Teams und Organisationen. Außerdem werden durch die Veränderung der Arbeitswelten Fragen der beruflichen Identität und der Berufspersönlichkeit immer wichtiger.

Das Konzept einer *Kulturanalyse nach Edgar Schein* wird von Angela Gotthardt-Lorenz vorgestellt. Schein versteht diese als eine Möglichkeit der Selbstanalyse von Organisationen, gegenüber fremdbestimmten Untersuchungen, die an Grenzen stoßen. Verschiedene Ebenen der Kultur einer Organisation werden von ihren Mitgliedern selbst einer eingehenden Prüfung unterzogen. Dies bezieht sich vor allem auf Artefakte, bekundete Werte und Grundprämissen der Organisationskultur. Erst in der Auseinandersetzung mit den Insidern der Organisation über diese Ebenen kann die Kultur einer Organisation allmählich „entschlüsselt“ werden. Vor allem Führungskräfte brauchen diese Kompetenz zur Entschlüsselung ihrer Kulturen. Der beschriebene Ansatz kann auch in die Tiefenstruktur der Organisationskultur eindringen und so Potentiale der Veränderung ausmachen.

Gibt es eine Kultur der Supervision? Diese Frage stellt Zuzana Havrdova in dem Beitrag *Is there one Culture in Supervision?* (Existuje v supervizi jedna kultura?). Ausgehend von Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit KollegInnen aus Ungarn, Tschechien, Österreich und Deutschland und einer Interventionsgruppe der ANSE stellt sich die Autorin die Frage, ob es jenseits der nationalen kulturellen Unterschiede nicht doch eine gemeinsame Kultur der Supervision gibt. Zunächst untersucht sie verschiedene, alle Supervisionen betreffende Ebenen des Kontextes von Supervision und benennt die darin möglichen kulturell unterschiedlich geprägten Vorgehensweisen und professionellen Aktivitäten. Um nun einen Weg zu finden, das gemeinsame an der Kultur der Supervision herauszuarbeiten greift Havrdova zunächst auf das Konzept des „Helden“ der Supervision zurück. Daraus gewinnt sie angelehnt an Hawkins/Shohet typische kulturelle Merkmale wie sie eigentlich in jeder Supervision vorkommen.

Im praktischen Teil beschreibt zunächst Dieter Goeschel die *Entwicklung des Curriculums* des Projektes „Supervision, Coaching, Organisationsberatung in interkultureller Perspektive“. Er benennt Hintergrund und Ziele, geht ein auf Konzept und Grundstrukturen sowie die Reflexionsmatrix des Vorhabens. Dies als „Säulenmodell“ bezeichnete Matrix veranschaulicht die verschiedenen Ebenen von

Kultur, die in einem Ausbildungsmodul dieser Art relevant werden. Nur wenn die Ebenen der Kulturkonzepte, der Kultur von Supervisionsausbildungen, der Kultur von Supervision und die interkulturelle Supervision selbst miteinander praktisch erfahren und reflexiv in den Blick genommen werden, kann ein solches Vorhaben gelingen. Das Projekt versucht dies bereits in den organisatorischen Überlegungen, durch ein Reisemodell, durch die Grundstruktur des Projektes und durch interkulturell besetzte Leitungsteams einfließen zu lassen. Die einzelnen Workshops werden sodann beschrieben und kurz kommentiert, so wie dies durch die jeweiligen Leitungsteams geschehen ist.

Praktische Erfahrungen mit interkulturell besetzten Teams in der Supervision beschreibt Dieter Goeschel. Er wertet dabei hauptsächlich eine Untersuchung aus, die Lucia Döchler in Salzburg durchgeführt und in einer (nicht veröffentlichten) Magisterarbeit verarbeitet hat. An Hand von Beispielen aus eigenen Erfahrungen und einer qualitativen Befragung von in interkulturellen Teams arbeitenden Supervisorinnen wird herausgearbeitet, mit welchen Einstellungen eine Supervisorin oder ein Supervisor die Arbeit in interkulturell besetzten Teams aufnehmen sollte.

Auf die Evaluation des Projektes „Supervision, Coaching, Organisationsberatung in interkultureller Perspektive“ geht Dieter Goeschel in dem Beitrag *Evaluation – Ergebnisse einer teilnehmenden Beobachtung* ein. Ursula Unser (Universität Kassel) war sowohl als Teilnehmerin als auch als teilnehmende Beobachterin in dem Projekt beteiligt. In einer umfangreichen Studie hat sie die Ergebnisse als Diplomarbeit vorgelegt. Methodische Überlegungen, Wichtige Teilsaspekte dieser Studie wie z. B. Setting und Vorbereitung, Methodik und Didaktik, Sprache, Einschätzungen der StudentInnen, werden beschrieben. Im Endergebnis wird dem Projekt durchaus ein Erfolg bestätigt, bei gleichzeitiger Kritik an den Rahmenbedingungen.

Es ist dem Projekt zu wünschen, dass weitere Versuche folgen, die Thematik der Interkulturalität in Supervision und Coaching in Ausbildungsmodulen an Universitäten zu verankern und dies insbesondere im interkulturellen Austausch aktiv zu betreiben. Dem aus dem Grundtvig-Programm der EU geförderten Projekt „Counselling in a Multicultural Europe - A Key Competence within Lifelong Learning“, an dem beide Herausgeber beteiligt sind, möge Erfolg beschieden sein. Dieses Projekt erarbeitet Empfehlungen zur Durchführung solcher Module in europäischen Ausbildungen für Supervision und Coaching.

An dieser Stelle möchten wir allen, die zum Gelingen des Projektes beigetragen haben herzlich danken. Das sind in allererster Linie die neben uns als Initiatorinnen beteiligten Angela Gotthardt-Lorenz, Zuzana Havrdova und Erzsébeth Wiesner.

Die Zusammenarbeit, die nicht immer leicht war, hat nie das Ziel aus dem Auge verloren und hat vor allem immer auch Spaß gemacht. An dieses Team denken wir gerne zurück. Daneben danken wir der Mitarbeitenden Kollegin Zsuzsana BÀN (Budapest) und den mitarbeitenden Kollegen Univ. Prof. Dr. Sauer (Salzburg) und Dr. Martin Hajný (Prag). Natürlich gilt unser Dank auch Ursula Unser und Lucia Döchler für die freundliche Überlassung ihrer Arbeiten. Last but not least haben wir uns bei allen studierenden Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu bedanken, ohne deren Engagement und aktive Teilnahme die Workshops gar nicht hätten stattfinden können. Nicht vergessen sei, zu erwähnen, dass das Projekt durch Mittel der EU aus dem SOKRATES-Programm gefördert wurde, wofür wir ebenfalls herzlichen Dank sagen.

Einleitung⁴

„Die Fremden:

Karlstadt: Wir haben in der letzten Unterrichtsstunde über die Kleidung des Menschen gesprochen und zwar über das Hemd. Wer von euch kann mir nun einen Reim auf Hemd sagen?

Valentin: Auf Hemd reimt sich fremd!

Karlstadt: Gut - und wie heißt die Mehrzahl von fremd?

Valentin: Die Fremden.

Karlstadt: Jawohl, die Fremden. - Und aus was bestehen die Fremden?

Valentin: Aus "frem" und "den".

Karlstadt: Gut - und was ist ein Fremder?

Valentin: Fleisch, Gemüse, Obst, Mehlspeisen und so weiter.

Karlstadt: Nein, nein, nicht was er ißt, will ich wissen, sondern wie er ist.

Valentin: Ja, ein Fremder ist nicht immer ein Fremder.

Karlstadt: Wieso?

Valentin: Fremd ist der Fremde nur in der Fremde.

Karlstadt: Das ist nicht unrichtig. - Und warum fühlt sich ein Fremder nur in der Fremde fremd?

Valentin: Weil jeder Fremde, der sich fremd fühlt, ein Fremder ist und zwar so lange, bis er sich nicht mehr fremd fühlt, dann ist er kein Fremder mehr.

Karlstadt: Sehr richtig! - Wenn aber ein Fremder schon lange in der Fremde ist, bleibt er dann immer ein Fremder?

Valentin: Nein. Das ist nur so lange ein Fremder, bis er alles kennt und gesehen hat, denn dann ist ihm nichts mehr fremd.

Karlstadt: Es kann aber auch einem Einheimischen etwas fremd sein!

Valentin: Gewiß, manchem Münchner zum Beispiel ist das Hofbräuhaus nicht fremd, während ihm in der gleichen Stadt das Deutsche Museum, die Glyptothek, die Pinkothek und so weiter fremd sind.

Karlstadt: Damit wollen Sie also sagen, daß der Einheimische in mancher Hinsicht in seiner eigenen Vaterstadt zugleich noch ein Fremder sein kann. - Was sind aber Fremde unter Fremden?

Valentin: Fremde unter Fremden sind: wenn Fremde über eine Brücke fahren und unter der Brücke fährt ein Eisenbahnzug mit Fremden durch, so sind die durchfahrenden Fremden Fremde unter Fremden, was Sie, Herr Lehrer, vielleicht so schnell gar nicht begreifen werden.

Karlstadt: Oho! - Und was sind Einheimische?

Valentin: Dem Einheimischen sind eigentlich die fremdesten Fremden nicht fremd. Der Einheimische kennt zwar den Fremden nicht, kennt aber am ersten Blick, daß es sich um einen Fremden handelt.

Karlstadt: Wenn aber ein Fremder von einem Fremden eine Auskunft will?

4 In diesem Beitrag sind Auszüge aus dem Artikel „Kultur-Studium - Ein trans-nationales Experiment in der Supervisionsausbildung“ von Angela Gotthardt-Lorenz und Susanne Ehmer enthalten. Erschienen in Zschr. Supervision, Heft 3/2006, 14-20

Valentin: Sehr einfach: Frägt ein Fremder in einer fremden Stadt einen Fremden um irgend etwas, was ihm fremd ist, so sagt der Fremde zu dem Fremden, das ist mir leider fremd, ich bin hier nämlich selbst fremd.

Karlstadt: Das Gegenteil von fremd wäre also - unfremd?

Valentin: Wenn ein Fremder einen Bekannten hat, so kann ihm dieser Bekannte zuerst fremd gewesen sein, aber durch das gegenseitige Bekanntwerden sind sich die beiden nicht mehr fremd. Wenn aber die zwei mitsammen in eine fremde Stadt reisen, so sind diese beiden Bekannten jetzt in der fremden Stadt wieder Fremde geworden. Die beiden sind also - das ist zwar paradox - fremde Bekannte zueinander geworden.“

© "Karl Valentin's Gesammelte Werke", München 1963

Eine interkulturelle Perspektive in Supervision und Beratung zu haben, oder nicht zu haben, ist nach wie vor ein viel diskutiertes Thema. Wir erleben in unseren Beratungsprozessen und in kollegialen Diskursen neben der Erfordernis, sich mit dieser Thematik auseinander zu setzen, eine gewisse Form von Sättigung, auch als Abwehr zu interpretieren, meist kommen deutliche Ambivalenzen zum Tragen. Manchmal ist auch wieder Neugier und engagiertes Interesse zu spüren. In der Praxis beobachten wir regelmäßig das gleichzeitige Nebeneinander von „gespanntem“ Interesse und „angespannter“ bis aggressiver Stimmung.

Interkulturalität in der Supervision ist nicht neu. So definiert Ferdinand Buer schon 1999: „Zunächst meint interkulturelle Supervision, dass die Supervisionsteilnehmer aus verschiedenen Kulturen stammen. Aber auch zwischen Teilnehmerinnen und Supervisor kann es kulturelle Unterschiede geben. Mit Kultur sind hier verschiedene Lebenskreise gemeint, die vor allem durch Nation, Ethnie, Religion, Land bestimmt sind. Fassen wir den Begriff ‚Kultur‘ weiter, wie er etwa in dem Begriff Organisationskultur verwendet wird, dann richten wir den Blick auf die unterschiedlichen Welten, aus denen die SupervisandInnen kommen, mit ihren unterschiedlichen Kommunikations- und Arbeitsstilen, Werten, Normen, Standards und Weltbildern. In jedem Supervisionsprozess sind diese unterschiedlichen Kulturen als unterschiedliche Perspektiven ernst zu nehmen. Sie können die Verständigung erschweren, aber auch erleichtern, wenn dadurch das Thema vielfältig beleuchtet wird (Mehrperspektivität). Auch ist in der Supervision zu berücksichtigen, dass nicht nur die Sichtweisen, sondern auch die Handlungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Kulturen verschieden sein können. Was in der einen Kultur geht, muss nicht in der anderen gehen.“⁵

Fragestellungen zum Themenbereich interkultureller Aspekte sehen wir als einen Fokus unter dem Dach „Diversity“. Die Diskussionen, Entwicklungen und Definitionen von Diversity sind so vielfältig und umfassend wie es die Bedeutung des Wortes nahe legt.⁶ Wir halten eine jeweilige (punktuelle oder temporäre) Fokussierung auf einzelne Dimensionen von Diversity für hilfreich, um sich nicht in den Widersprüchen kultureller Vielfalt gänzlich zu verlieren. Dies bedeutet jedoch immer auch, andere Dimensionen nicht vollends aus dem Blick zu verlieren, sondern – in gewohnt supervisorischer Weise – den Blick auf die relevanten Umwelten (und angrenzenden,

⁵ Buer 1999, 217f.

⁶ vergleiche als Beispiel für viele etwa: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hrsg.): DIVERSITY OUTLOOKS - Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Münster 2007; B. Aschenbrenner-Wellmann (Hrsg.): Mit der Vielfalt leben, Stuttgart 2009

überschneidenden oder widersprechenden Themen) gezielt wieder mit einzubeziehen und so den Kontext wieder aufzuzeigen.⁷

Inzwischen ist unser Arbeits- und Lebensalltag so durchdrungen von Folgen und Begleiterscheinungen der Globalisierung, dass Fragestellungen rund um interkulturelle Perspektiven ob des „Alltäglichen“ als überflüssig, überholt, hinter her hinkend oder gar langweilig erscheinen. Sind sie es? Wir meinen: nein. Gerade das „Alltägliche“ sollte uns SupervisorInnen und BeraterInnen immer wieder anregen, einen zweiten Blick zu riskieren.

Eine interkulturelle Teamkonstellation ist schon lange nichts ungewöhnliches mehr, aber welche Dynamiken, Themen, Missverständnisse, Bereicherungen und Wertvorstellungen bewegen das Team und seine Mitglieder? Und was bedeutet das für deren Aufgabenerfüllung? Was bedeutet Diversity in einem international aufgestellten Unternehmen ganz konkret? Welche Reflexionsräume werden den MitarbeiterInnen und den Führungskräften zur Verfügung gestellt, um sich auf die Gemeinsamkeiten in der Aufgabenerfüllung konzentrieren zu können und dabei die relevanten Unterschiedlichkeiten im Sinne vielfältiger Ressourcen sinnvoll und zielführend zu nutzen?

Und auch nach 20 Jahren Wiedervereinigung in Deutschland wissen viele von uns nicht, wie sie Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen aus den alten und den neuen Bundesländern nicht nur als Klischees betrachten und kultivieren, sondern deren jeweilige Bedeutungen und Bewertungen etwas tiefgründiger verstehen und, daraus resultierend, weniger als etwas Trennendes sondern vielmehr als Bereicherung und Perspektivenerweiterung erleben und nutzen können. Wer dieser Tage (November 2009) die Tageszeitungen studiert und die Fülle von Berichten im Fernsehen beobachtet, die sich um die Erinnerung an den Fall der Mauer am 09.11.1989 drehen, kommt nicht umhin, anzuerkennen, dass sich die Menschen in Ost und West noch immer wie Fremde gegenüberstehen. Das berichten auch Supervisoren Kolleginnen, die mit entsprechend gemischten Teams arbeiten.

Dass Kulturthemen in Ausbildungen für Supervisoren und Supervisorinnen einen Platz haben müssen, ist im Grunde eine Selbstverständlichkeit, wobei man die dazugehörigen Fragestellungen in den Ausbildungscurricula häufig nachrangig behandelt findet. Zwei große Bereiche kultureller Einflüsse betreffen auf jeden Fall direkt oder indirekt die Ausbildung von Supervisorinnen und Supervisoren,

- einerseits die Tradierung der Kultur der Supervision selbst bzw. die Weitergabe und Weiterentwicklung unterschiedlicher Supervisionskulturen
- andererseits die Beschäftigung mit dem stärksten Bezugssystem der Supervision, den Arbeitswelten und den dortigen kulturellen Zusammenhängen und expliziten und mehr noch impliziten kulturellen Einflussfaktoren.

Dass das Thema Kultur grundsätzlich ein hoch komplexes ist und aus den Blickwinkeln unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich diskutiert und bewertet wird, ist bekannt. Zur Orientierung, in welchem Verständnis wir uns bewegen wollen, legen wir hier zugrunde, was sich aus dem Blickwinkel der Kulturanthropologie als etwas wie einen Konsens heraus kristallisiert: mit dem Phänomen der Kultur ist im Grunde ein System von Konzepten, Überzeugungen,

⁷ ein vielzitiertes Beispiel für die verschiedenen Dimensionen der Diversity ist: Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita: Diversity Teams at Work, Irwin 1995

Wertorientierungen und Einstellungen zu verstehen, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden.

Für die Supervision und die Supervisionsausbildung hat das Thema Kultur vor allem dort Relevanz, wo sich unterschiedliche Kulturen begegnen. Schnittstellen oder Ränder von Kulturen sind oft schneller zu bemerken und helfen die – allerdings immer wieder zu relativierenden – Themen der Kulturen zu beschreiben. „Nichts definiert das Eigene verlässlicher als das Fremde, von dem es sich abgrenzt. Eine Kultur ist demnach eine Form der Bearbeitung des Problems, dass es auch andere Kulturen gibt.“⁸ Die Auseinandersetzung mit solchen Problemstellungen, insbesondere die Überführung in die Reflexion, ist Aufgabe der Supervision und sollte als solche als Ausbildungsgegenstand gelten und gleichzeitig die Supervisions-Ausbildungs-Kultur prägen.

In diesem Band werden Perspektiven und Erfahrungen vorgestellt, die Sie in der Berücksichtigung aktueller Kulturfragen und Kulturbedingungen entsprechend ihrer Aktualität in der Aus- und auch Weiterbildung von Supervisorinnen und Supervisoren unterstützen sollen.

Kurz skizziert handelt es sich um die Aspekte:

- Supervisionskultur
- Kulturthemen der Arbeitswelt
- Die Internationalisierung von Bildung
- Die Bearbeitung der Kulturdimensionen

Supervisionskultur

Dieses Thema betrifft die Metareflexion der Supervision und geht über in die Theorieentwicklung. Unterschiedliche Ansätze haben einerseits herausgestrichen, dass Supervision in ihrer Geschichte Kulturelemente aus unterschiedlichen Beratungsansätzen, aber auch aus unterschiedlichen Anforderungsprofilen der Supervisionspraxis übernommen hat und sich in diesem Sinne interkulturell gestaltet.⁹ Gleichmaßen gibt es die europäisch geführte Auseinandersetzung mit dem Thema „Is there one culture in supervision?“¹⁰ (Havrdova 2006): “We tried to find out if there are any common crucial or core elements in culture of supervision as a profession across many cultural differences” Bezogen auf diese Fragestellung erfolgt die Zusammenfassung: “We have argued that there is a view in which all differences in supervision as a professional activity might be contained and that it is the view attributing crucial importance of reflection and inference of new meaning of practice for all supervision activities.”¹¹

Kulturthemen der Arbeitswelt

Inter-nationale, trans-nationale oder auch multi-kulturelle Formen der Zusammenarbeit sind inzwischen fester Bestandteil unserer Arbeitswelt, auf die hin wir Supervision konzipieren, analysieren und auch lehren. Gerade bezogen auf die EU, in der die Öffnung des Arbeitsmarktes vollzogen oder geplant ist, erfolgt die Auseinandersetzung mit diesen Themen langsam fortschreitend in der Community

⁸ Baecker 2000

⁹ vgl. hierzu: Wieringa/Weigand 1990, Belardi 1992, Gotthardt-Lorenz 2004, Ehmer 2006

¹⁰ Havrdova 2006

¹¹ Havrdova 2006, 37

der Supervisoren und Supervisorinnen (vgl. Entstehung, Struktur und Ziele der ANSE¹²).

Das Stichwort, unter dem häufig die Kulturfrage in Supervisionsausbildungen auftaucht, ist die Interkulturalität von Supervisionsgruppen – jene Realität, mit der sich viele Supervisoren und Supervisorinnen auseinandersetzen müssen, wenn z.B. Team-Supervisionen für das Pflegepersonal in Krankenhäusern stattfindet, wo oft eine Vielzahl von Angehörigen unterschiedlicher Herkunftsländer zusammenarbeiten. Viele andere Einrichtungen und Unternehmen, für die Supervision angefragt wird und die in den Praxisbereich von angehenden Supervisorinnen fallen, sind ebenfalls durch die Tatsache der Zusammensetzung von Teams und Klientengruppen unterschiedlicher Länder gekennzeichnet (vgl. Rudolph 2005). Dies trifft zunehmend auf international aufgestellte Unternehmen zu.

Die über die eigene Nation und über die eigenen Kulturexperiences hinausgehende Arbeitsrealität und seine Folgen für die Supervision in diesen Feldern mit in die Lehr- und Lernkataloge der Supervisionsausbildungen aufzunehmen und – was noch wichtiger ist – in einer didaktisch adäquaten Form zu vermitteln, ist auf diesem Hintergrund eine zentrale Aufgabenstellung der Supervisionsausbildung, auf die hin es sich lohnt inter-kulturelle Energie und Phantasie zu entwickeln.

Die Internationalisierung von Bildung

Gerade innerhalb der EU sind die Tendenzen, Studien und andere Ausbildungen möglichst in vergleichbaren Formen zu führen, sehr stark und werden nach vielen Jahren der Planung aktuell umgesetzt. So ist die Erreichung des Masters nicht nur als Aufbau zum Bachelor, sondern als Postgraduate-Studium eine europaweite Attraktion. Universitäre Ausbildungen unterliegen mehr oder weniger dem Druck, die dort angesiedelten Supervisionsausbildungen in dieser vergleichbaren Studienform abzuhalten, wobei Lehrende und Studierende diese Form der universitären und gesellschaftlichen Anerkennung offensichtlich in der Regel auch sehr schätzen und anstreben. Auch hier zeigt sich inzwischen, nach den ersten Erfahrungsjahren, die Relevanz des interkulturellen Blickwinkels und Verstehens, um Ausbildungsgänge auch international kompatibel zu gestalten. Hier sehen wir noch große Herausforderungen.

Dennoch finden sich in den universitären Supervisionsausbildungen bereits inhaltliche Angleichungen innerhalb von Europa, ebenso wie formale Abgleichungen bzw. Vergleichbarkeiten (credit-points). Hier stellt sich in anderer Weise nochmals das Kulturthema im Zusammenhang mit diesen Supervisions-Ausbildungen: Das Bildungsnetz wird in bestimmter Weise durchlässiger und transparenter und kann sich auch inhaltlich aufeinander abstimmen. Wie sich unter diesem Vorzeichen die kulturellen Hintergründe des Landes bzw. die geschichtlichen Prägungen der Organisationen, hier Universitäten und Fachhochschulen, in denen Supervision gelehrt wird, niederschlagen, ist eine nicht unwesentliche Ausbildungsbedingung, die zu reflektieren zur Reflexionskultur dieser Profession und dazugehöriger Ausbildungen gehört.

12 ANSE= Association of National Organisations for Supervision in Europe, www.anse.eu

Die Bearbeitung der Kulturdimensionen

Dass die genannten Kulturdimensionen in die Supervisionsthemen aufzunehmen bzw. bereits Bestandteil verschiedener Ausbildungen sind, steht außer Frage. Entsprechend dem sonst in der Supervisionsausbildung üblichen und erfolgreich erprobten Lernansatz, reflektiertes Erfahrungslernen mit theoriegeleiteter kognitiver Strukturierung zu koppeln, bedarf es eines entsprechenden Lernansatzes für das Lernspektrum Kultur und Interkulturalität in der Supervision, auch für Coaching und Organisationsentwicklung, insbesondere wenn diese sich als auf der Basis von Supervision konzipierte Beratungsansätze verstehen. Ein solcher Lernansatz erfordert einerseits das faktische Erleben trans-nationaler und inter-kultureller Interaktionen in Form von Zusammenarbeit, um die emotionale Spannbreite dieser Thematik zu erahnen, und andererseits den gemeinsamen, ebenfalls interkulturell zu führenden Denk- und Diskussionsprozess, um auch der kulturellen Isolierung im eigenen Denkprozess entgegen zu wirken.

Nach unserer Einschätzung heißt das für die Lehre der Supervision: Das Erlernen von Bedeutung, Auswirkungen, Zusammenhängen und Hintergründen von vielschichtigen Kulturkomponenten und die persönliche und professionelle Kompetenzerweiterung im Umgang damit erfordert die faktische Inter-Kulturalität bzw. Trans-Nationalität im Lernsetting selbst. Darauf baut das in diesem Band vorgestellte Modell auf.

Literatur:

- Baecker, D. (2000): Wozu Kultur?, Berlin: Kulturverlag Kadmos
- Belardi, N. (1992): Supervision - Von der Praxisberatung zur Organisations-entwicklung, Paderborn: Junfermann
- Buer, F. (1999): Lehrbuch der Supervision, Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V., (Hg: Fellermann, J.), Münster: Votum Verlag
- Ehmer, S. (2006): Interkulturalität - ein Spannungsfeld für Supervision, in: Supervision - Mensch Arbeit Organisation, 3/2006, S. 14-20
- Gotthardt-Lorenz, A. (2004): Kulturelle Vielfalt und Profil der Supervision. Das eine führt zum anderen, in: -Schriftenreihe, Ö. (Hg.): Brush up your tools, Innsbruck, Studienverlag
- Havrdova, Z. (2006): Is there one culture in supervision?, in: Supervision - Mensch Arbeit Organisation, Heft 3, 32-37
- Rudolph, V. (2005): Interkulturalität und ihre Bedeutung für Supervision, in: Supervision - Mensch Arbeit Organisation, 3/2005, S. 36-52
- Wieringa, K./Weigand, W. u. a. (1990): Geschichte der Supervision, in: Zeitschrift Supervision - Mensch Arbeit Organisation, Heft 18

Theoretischer Teil

Supervision als Kultur der Interkulturalität

Rund um das Thema Interkulturalität locken uns einige Herausforderungen für Forschung, Lehre und Praxis:

- Stichwort Supervision und Neurologie zum erweiterten Verstehen
- Stichwort Supervision und Dialog zur vertiefenden Erkundung
- Stichwort Supervision in Europa: Bologna-Abkommen der Hochschulen
- Stichwort Vielfalt, scheinbare Ausweglosigkeit oder die Orientierung in der beobachtbaren Orientierungslosigkeit

Interkulturalität ist Bestandteil supervisorischer Arbeit, die Beschäftigung mit Fremdem ist hier eine zentrale Herausforderung: fremde Strukturen, Organisationen, Arbeitsformen, Verhaltensweisen, Konfliktlösungsformen, Fachsprachen, Kulturen - all das kennen wir. Das ‚Fremd-sein‘ als Teil der Berufsrolle ermöglicht nicht nur die erforderliche professionelle Distanz, sie regt gleichzeitig den neugierigen Forschergeist an. Die Andersartigkeit konfrontiert jedoch auch mit eigenen Begrenzungen und Ängsten.

Es bedarf der Fähigkeit, einerseits zu erkennen, dass es auch andere Kulturen gibt, andererseits mit den Unterschieden zwischen Kulturen umzugehen und sich in diesem "Zwischen" zu bewegen. Supervision mit ihrer professionseigenen Kultur der Beobachtung, Wahrnehmung, Reflexion und Selbstreflexion bietet den Raum zur Auseinandersetzung mit Frage- und Problemstellungen, aber auch mit Entwicklungschancen und Veränderungen, mit denen wir im Zuge der Globalisierung, des Wertewandels in den westlichen Industriegesellschaften, der Verschärfung des nationalen und internationalen Wettbewerbs und der Öffnung der innereuropäischen Grenzen konfrontiert sind.

Dieser Beitrag beschreibt den Zugang als Supervisorin und Lehrende zum Thema, umreißt kurz den Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen und den Begriff Kultur und geht auf Interkulturalität und Supervision ein. Doch beginnen will ich mit einem Zitat von Zygmund Baumann aus seinem Vortrag auf der ANSE-Conference 2004 in Leiden:

"Das Geheimnis des Lehrens und Lernens beinhaltet auch die Vermittlung dieser Fähigkeit, angenommene, zur Gewohnheit gewordene kognitive Rahmen, in denen wir die Informationen über unsere Umgebung erfassen, aufzulösen und abzulehnen."¹³

Dieser Satz steht in besonderer Weise für das Anliegen, Veränderungen und Entwicklung zu fördern und zu begleiten.

Kultur als Kontext des Verstehens

Ein zweites Anliegen, das viel mit Supervision zu tun hat, ist Begegnung und Verstehen, und hierbei die Wahlmöglichkeit unterschiedlicher Verstehenszugänge. Kultur ist hier - darauf werde ich später genauer kommen - ein wesentlicher Zugang, denn der kulturelle Kontext ermöglicht es, über die einzelnen Personen hinweg, die

¹³ Baumann 2004, 8

einem gegenüberstehen, zu beobachten, zu verstehen und sich selbst zu orientieren, ohne ihnen persönliche Eigenschaften, Charakteristika und Etiketten zuschreiben zu müssen. Ich kann mich entscheiden, Unterschiede oder Ähnlichkeiten auf der Personenebene oder auf einer Sachebene, z.B. einer unterschiedlichen Schulenorientierung bei Supervisorinnen und Supervisoren, zu interpretieren. Letzteres gibt mir eine größere Wahlfreiheit, es erlaubt mir die Menschen mir gegenüber zu spüren, aber ihr Verhalten aus dem Kontext heraus zu verstehen.

Ich habe einleitend gesagt, dass mir Veränderung bzw. Entwicklung sehr wichtig ist. Kultur als Kontext des Verstehens erlaubt mir, Veränderung initiieren zu können, ohne die Person in ihrer Individualität und Identität in Frage stellen zu müssen, weil der Fokus sich auf Werte, Normen, Spielregeln - also quasi auf transpersonelle Dimensionen richtet.

Wenn ich die Beobachtungen von der persönlichen Ebene und Motivation auf eine gesellschaftliche Perspektive wechsele, kann gesagt werden, dass das Interesse am Thema Kultur in Literatur, Tagespresse, Fachartikeln und in Diskussionen, nicht zu übersehen ist.

Es gibt genügend Gründe, die dieses Thema auf der Basis menschlichen Zusammenlebens hochgespült haben, Gründe die uns unmittelbar begegnen: Globalisierung, europäische Erweiterung, Migration, Flüchtlingsbewegungen, also weltumspannende Bewegungen, die zugleich jedes Individuum berühren. Wir zeigen Interesse für andere Kulturen, wir sind - nicht immer wohlgestimmt und freiwillig - konfrontiert mit der Andersartigkeit fremder Kulturen. Mitunter reagieren wir gereizt oder geängstigt auf die geforderte oder unumgängliche Beschäftigung mit einer 'anderen' Kultur.

Dennoch scheint es notwendig, sich damit auseinander zu setzen. Und mit der Frage, welche 'Not' es zu wenden gelte, wende ich mich in diesem Beitrag der Frage der Orientierung versus der Orientierungslosigkeit zu.

Wieso rückt dieses Thema so in den Vordergrund?

Bisher hatte die Kultur jene Funktion, die half, Kontingenz zu bewältigen, d.h. Entscheidungsparameter anzubieten, wie aus der unendlichen Vielfalt an Verhaltensmöglichkeiten zu wählen sei. Also Kultur als Orientierungsfunktion, die Sicherheit spendet und stabilisiert. Kultur als Botschaft nach innen, in das System - 'so verhält man sich hier', 'so denkt man hier', 'das sind unsere Werte' - und damit zugleich als Botschaft nach außen: 'wir sind wir und ihr seid ihr'. Das Andere, das Außen, konnte als das Fremde ungestraft außen bleiben. Wenn man ihm begegnete, konnte man sich für Angst, Angstlust oder Faszination entscheiden. Eine emotionale Erfahrung, die man früher nicht so oft machen brauchte.

Jetzt, im Zuge von Globalisierung, Europaerweiterung u.a.m., müssen wir erkennen, dass es eine Vielzahl andere Kulturen gibt, und diese Vielzahl verweist darauf, dass meine, unsere Kultur nicht mehr als die einzig wahre, richtige, stabilisierende zu halten ist.

Die Vielzahl relativiert das Eigene. Die eine Kultur gab Sicherheit, die vielen Kulturen erhöhen die Verunsicherung in allen Gesellschaftsbereichen.

Der Rückgriff auf Abschottungen, Aus- und Abgrenzungen ist uns allen bewußt und geläufig, und in seiner Wirkung sowohl problematisch als auch unwesentlich, da die gesamtgesellschaftliche Entwicklung dadurch nicht aufzuhalten ist.

Eine der problematischen Auswirkungen ist, dass Veränderungen zunehmend als Bedrohungen erlebt werden. Selbst erwünschte und beabsichtigte Veränderungen rufen untergründig diese Verunsicherung hervor, denn es erfordert, sich neu zu orientieren, sich umzustellen, sich neu zu organisieren und wieder zu etablieren. Jede neue Anforderung, für die wir noch keine passenden Lösungsverfahren haben, löst Angst und Stressreaktionen aus. Die Veränderungen, mit denen wir gesellschaftlich konfrontiert sind, sind überwiegend nicht oder wenig überschaubar, in ihren konkreten Auswirkungen nicht oder wenig vorhersehbar und erst recht nicht kalkulierbar. Wir beobachten zwar bestimmte Phänomene, wir machen Unterschiede aus zwischen 'früher und jetzt', zwischen 'hier und dort', doch zunächst steht uns lediglich ein mehr oder weniger vages Gefühl anstatt einer eindeutigen oder nachvollziehbaren Erklärung zur Verfügung. Die Orientierung ist abhanden gekommen - und nicht nur das: selbst die Sicherheit eines verlässlichen Orientierungsrahmens hat uns verlassen.

Machen Sie selbst einen kleinen Versuch und betrachten spontan ihre Assoziationen zu 'Kultur'. Sie werden in Kürze etliche "Definitionen" und Einfälle im Sinn haben und schon daran feststellen können, wie Sie sich jeweils für einen anderen Orientierungsrahmen entscheiden.

Um auch hier die vorhandene Vielfalt aufzuzeigen, will ich nur einige wenige Beschreibungen oder Definitionen des Begriffes Kultur nennen:

Kultur ist:

- die Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Ausdrucksformen eines Volkes; das Urbarmachen des Bodens; die geistige und seelische Bildung, verfeinerte Lebensweise, Lebensart.¹⁴
- ein gemeinsames System von Wahrnehmungen und Wertvorstellungen, durch welches sich eine Gruppe von einer anderen unterscheidet.¹⁵
- das Muster der Sinnggebung, in dessen Rahmen Menschen ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln lenken.¹⁶
- was sich an den Lebensweisen der Menschen unterscheidet und in dieser Hinsicht mit den Lebensweisen anderer Menschen verglichen werden kann. Oder kürzer gesagt: Kultur ist das, was unvergleichbare Lebensweisen vergleichbar macht.¹⁷
- ein Differenzwissen, ein Wissen um Unterschiede¹⁸
- Unter Kultur kann in einem gegebenen sozialen System das Spiel verstanden werden, dessen Regeln als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden.¹⁹
- Kulturelle Regeln sorgen nicht nur dafür, dass sie bei Abweichung oder Verletzung ins Bewusstsein gelangen, sie sorgen darüber hinaus für eine klare Innen-außen-Unterscheidung zwischen denen, die zu der betreffenden Kultur gehören, und denen, die nicht dazu gehören.²⁰
- ist all das, was wir nicht zur Disposition zu stellen bereit sind.²¹

¹⁴ Wahrig 2000

¹⁵ Geertz, zit. in: Peer 2001

¹⁶ ebda.

¹⁷ Baecker 2000

¹⁸ ebda.

¹⁹ Simon 2004

²⁰ ebda.

²¹ Baecker a.a.O.

Die Vielzahl der Assoziationen, Beschreibungen und Definitionen zeigt, dass sich der Bedeutungshorizont von Kultur permanent erweitert. Etwas, was als selbstverständlich galt und in entsprechender Weise seine Funktion erfüllte, daher nicht gedacht und benannt werden musste, ist nun nicht mehr selbstverständlich und scheint nicht mehr fraglos zu funktionieren. Jetzt wird es notwendig, darüber nachzudenken, darüber zu sprechen und Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen.

Supervision könnte hier jener Kommunikationsprozess, jenes Kommunikationsgefäß und jene Kommunikationsstruktur sein, die es ermöglicht, in einem angstreduzierten Raum diesen Verunsicherungen konstruktiv zu begegnen.

Als Auslöser für die Verunsicherung und wankende Orientierung kann zusammenfassend gesehen werden: die Globalisierung, Verschärfung des nationalen und internationalen Wettbewerbs, die fortschreitende Ausdifferenzierung der Gesellschaft, Entinstitutionalisierung, die Öffnung der Grenzen und den daraus folgenden Konsequenzen - willkommene und weniger willkommene, das Sichtbarwerden unzähliger unterschiedlicher Kulturmöglichkeiten. Kultur erscheint hier von zwei Seiten bedroht: von außen und von innen. Von Außen scheint es die Angst zu sein, eine andere Kultur übergestülpt zu bekommen. Von Innen scheinen wir zu befürchten, dass das Bisherige - oder der bisherige gemeinsame Herstellungsprozess von Identität beispielsweise, verstanden als Kultur, nicht mehr funktioniert.

Wenn man auf die Lebens-Umwelt und den Alltag schaut, kann man auf der einen Seite konstatieren, wieviel sich an Gebräuchen, Ritualen, Traditionen verändert hat, man kann genauso konstatieren, wie viele sich erhalten haben oder sich wieder neu etablieren. Und damit kann man behaupten: unsere Kultur hat sich verändert - unsere Kultur hat sich nicht verändert. Und wenn man jetzt weiter fragt, ja was meint eigentlich Kultur, nähert man sich mit großer Wahrscheinlichkeit wieder dem Zustand der Orientierungslosigkeit. Der Begriff Kultur entfaltet eine nahezu magische Wirkung, im wahrsten Sinne: als etwas, das sich beobachten, aber nicht erklären lässt (wie schon Luhmann beobachtete).

Wenn man hier die Debatte der Unternehmenskultur kurz hereinnimmt, wurde Kultur zum zentralen Erklärungs-begriff für jeden Erfolg oder Misserfolg.

Neben einer Befriedigung der Neugier liegt hierin noch ein anderer Nutzen: Kultur wird zu einem 'schwarzen Loch', in dem man das Unerklärliche verschwinden, und aus dem man sowohl das Gute, als auch das Üble hervorkommen lassen kann. Im ersten Anlauf scheint man Phänomene, Probleme, Veränderungen oder Unklarheiten mit der 'anderen Kultur' oder dem anderen kulturellen Verstehen erklären oder doch zumindest einordnen zu können. Bei genauerer Betrachtung und Reflexion, was ja unsere Aufgabe ist, erkennen wir jedoch, wie wenig wir verstehen und wissen, wie wenig wir doch wirklich erklären oder aus dem, was wir dann Kultur nennen, ableiten können.

Aber, auch wenn es zunächst noch mehr Verwirrung stiftet und die Verunsicherung vergrößert, können oder wollen wir die Thematisierung und Erkundung dessen nicht lassen. Und genau darin kommt wiederum eine bestimmte Kultur zum Ausdruck. Die Kultur der Supervision ist eine, die Kultur als solche zu benennen und zu hinterfragen.

Kultur im ursprünglichen Sinne sollte den Menschen helfen, mit den jeweiligen Herausforderungen der Natur, den unmittelbaren Lebensumwelten, umzugehen -

also Antworten zu finden für die seltsame Differenz, zugleich Teil der Natur und aus ihr herausgeworfen zu sein. Diese Differenz findet sich schon in der Schöpfungsgeschichte, im Baum der Erkenntnis, in der Vertreibung aus dem Paradies als dem Beginn von Kultur bzw. mit der göttlichen Aufforderung: macht euch die Erde untertan. Auf der anderen Seite und auf das werde ich noch zu sprechen kommen, hatte Kultur und hat sie noch immer, die Funktion, Ordnung in die Unwahrscheinlichkeit eines geordneten Zusammenlebens zu bringen. Hiermit verweise ich nur kurz auf das Kontingenzproblem, was ja darin besteht, dass eine Wirklichkeit so ist, dass sie auch nicht-sein könnte bzw. weil die Welt nicht notwendig ist und so ist - mit anderen Worten: sie könnte auch nicht oder eben ganz anders sein.

Kultur bildet also nicht nur eine Grundlage unseres gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, religiösen oder sozialen Lebens, sie liefert uns auch eine Interpretationsperspektive für die Welt, indem sie sich auf gemeinsam erworbene Orientierungen bezieht. Sie wird in einem Sozialisationsprozess erlernt und entwickelt und ist damit Ergebnis einer Interaktionsgeschichte.

Kultur bezeichnet den Prozess der Realitätskonstruktion und beinhaltet die gemeinsame Wahrnehmung von Bedeutungen, ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Sinnggebung, in deren Rahmen Menschen ihre Erfahrungen deuten und die die Grundlage für individuelles sinnvolles und bedeutsames Verhalten bilden.²² In diesem gemeinsamen System von Wahrnehmungen und Wertvorstellungen, unterscheidet sich eine Gruppe von einer anderen.²³ Von Dirk Baecker hatten wir vorher gelesen, dass Kultur das ist, 'was unvergleichbare Lebensweisen vergleichbar macht'. Baecker sagt weiter, dass von Kultur immer dann gesprochen wird, 'wenn allgemeine Werte und Symbole beobachtet werden können, die so behandelt werden, dass sie über die jeweilige Situation hinaus reichen und auch in anderen Situationen Gültigkeit haben'.²⁴

Die Herausforderungen unserer derzeitigen unmittelbaren Lebensumwelten liegen u.a. in der Bewältigung der ethnischen, religiösen, lebens- und berufsbiografischen Vielfalt und Verschiedenheiten, die uns ja nicht nur Verunsicherung und Orientierungslosigkeit bescheren, sondern auch eine Bandbreite an Entscheidungsmöglichkeiten bieten.

Blick auf die Organisation

Richten wir unseren Blick auf den Bereich, mit dem wir als Supervisorinnen und Supervisoren primär befasst sind: den Bereich von Organisation.

Institutionen, Organisationen, Einrichtungen unterschiedlicher Couleur existieren innerhalb gesellschaftlicher Kulturen, sie sind geprägt durch diese Kulturen und sie haben ihrerseits ihre eigene interne Kultur, die wiederum auf die Kultur der jeweiligen Gesellschaft zurück-wirkt.

In unserem Zusammenhang hier richtet sich der Fokus auf diejenigen Aspekte oder Ausschnitte von Kultur, die für unseren Bereich der Supervision und Beratung von besonderem Interesse sind, schlicht Kommunikation. Die bestehende Kultur prägt Kommunikationsakte und die Kommunikation erzeugt die Kultur - es ist also ein

²² vgl. hierzu Morgan 1997, 181ff., Cl. Geertz, zit. in: Peer 2001, 48

²³ Peer 2001, 48

²⁴ Baecker 2000, 47, 59.

autopoietischer Prozess. Diesen autopoietischen Prozess versuchen wir in der Supervision durch die Reflexion von Ereignissen und Zusammenhängen, die Erkundung und Beobachtung der Denkprozesse einschließlich der dazugehörigen Vorstellungen, Bewertungen, Gefühle und Empfindungen und die Entwicklung von Lösungen zu ergründen, und zugleich ist dieser Prozess ohne rahmende Kultur nicht denk- und verstehbar. Wir befinden uns also mitten in einem zirkulären Akt.

Kommunikation ist Voraussetzung, um subjektivem Erleben Transparenz zu verleihen und es in der Gemeinschaft nachvollziehbar, verhandelbar und eben kommunizierbar zu machen. Das führt uns zu dem Punkt der Beobachtung und der Wahrnehmung, und in der Verarbeitung dessen zur Interpretation und den jeweiligen Schlussfolgerungen.

Was wir am Anderen, am Fremden als erstes beobachten können, sind die äußeren Erscheinungsformen, die unmittelbar wahrnehmbaren Kennzeichen und Produkte der jeweiligen Kultur: ihre sichtbare Realität, wie Sprache, Kleidung, Architektur, Kunst, Nahrung oder Formen des Zusammenlebens. Nach Ed Schein, und später auch Trompenaars oder Hofstede wird dies als die surface-culture (Oberflächen-Kultur) benannt. Aber die Essenz einer Kultur ist nicht das, was wir an der Oberfläche erkennen und sehen können. Hier kommen lediglich die tieferen Dimensionen einer Kultur zum Ausdruck. Von größerer Bedeutung, sowohl für ein Erkennen und Verstehen innerhalb einer Kultur als auch für die Gestaltung interkultureller Beziehungen, ist die 'deep culture', die Tiefendimension der jeweiligen Kultur. Sie ist eine versteckte Ebene, die für die Sinnesorgane nicht direkt wahrnehmbar ist. Der Kern einer Kultur hat sich gebildet aus den Überlebenserfahrungen der jeweiligen Gruppe. Im Kern jeder menschlichen Kultur geht es um das Überleben, um die Bewältigung der durch die Natur gestellten Herausforderungen. Die Grundannahmen einer Kultur sind daher eng verbunden mit den geographischen und klimatischen Bedingungen der jeweiligen Region.²⁵

In Ed Scheins Bild der Seerose als Modell von Kultur kommt dies so schön zum Ausdruck: auf der Oberfläche schwimmt sichtbar die Blüte, darunter befinden sich - zunächst nicht sichtbar - die Stengel. Sie verkörpern die Normen und Werte, die das Sichtbare hervorbringen und auch tragen. Am Grund ist ein verzweigtes Wurzelwerk, tief eingegraben. Hier liegen die Grundannahmen, der Kern einer Kultur. Und wenn man an diesen Grund geht, wühlt man alles auf! Auch im 'Zwiebel'-Modell nach Trompenaars oder Hofstede gelangt man nur Schicht für Schicht allmählich zum Kern.²⁶ Argyris hat hierzu sehr schön anschaulich das Modell der Abstraktionsschritte in unserem Wahrnehmen, Denken und Handeln herausgearbeitet.²⁷ Am Beginn dieser Schritte steht unsere - selektive - Wahrnehmung, die durch unsere deep culture geprägt ist und somit diese Kultur immer wieder hervorbringt.²⁸

Will man den Kern oder das Spezifische einer Kultur erkennen und erfassen, gelingt dies einerseits durch intensive Beobachtung und unmittelbares Erleben einer Kultur oder durch den Vergleich zweier oder mehrerer Kulturen. Hierzu haben die genannten Autoren Trompenaars und Hofstede unterschiedliche und ähnliche Dimensionen herausgearbeitet, an Hand derer sich verschiedene Kulturen

²⁵ vgl. Trompenaars/Hampden-Turner 1998, Schein 1995, Hofstede 1993

²⁶ Trompenaars/Hampden-Turner 1998, 22

²⁷ vgl. Argyris 1990, Harktemeyer/Harktemeyer/Dhority 1999

²⁸ Peer 2001, 49

beobachten und vergleichen lassen. Bspw. die Einstellung zur Natur, zur Zeit und zu den Mitmenschen, oder Faktoren wie Macht, Individualismus vs. Kollektivismus, maskuline oder feminine Grundcharaktere - um nur einige zu nennen.²⁹

Supervision und Interkulturalität

Nun ist ja unser Thema "Supervision als Kultur der Interkulturalität". Was ist gemeint? In unserem Fachgebiet sind wir zwar immer schon mit Grenzgängen befasst, - als Supervisorinnen und Supervisoren gehen wir in 'fremde' Arbeitszusammenhänge, lassen uns auf neue Begegnungen ein, wissen zunächst noch nicht um die je spezifischen Strukturen, Besonderheiten, Gebräuche, Traditionen oder Tabus. Wir arbeiten lange schon mit multikulturell zusammengesetzten Teams oder begleiten die Supervisandinnen und Supervisanden in der Reflexion ihrer Arbeit mit multikulturellem Klientel - dennoch scheint eine neue Bewegung und Brisanz in die Beschäftigung mit dem Thema Kultur und Interkulturalität gekommen zu sein.

Zum einen können wir dies zurück führen auf eine Zunahme an Supervisionsanfragen

- aus Einrichtungen mit international zusammengesetztem Personal, wie z.B. im Pflegebereich oder der Jugendarbeit
- aus Arbeitsbereichen mit Migrant/innen, Spätaussiedler/innen, Asylbewerber/innen
- aus Projekten, deren Arbeitseinsatz in Krisengebieten im Ausland liegt
- hin und wieder auch aus Betrieben, die binationale Kooperationen eingegangen sind
- aus Schulen, die mit Problemen und Konflikten einer multikulturellen Schülerschaft konfrontiert sind
- ... und vieles mehr.

Zum anderen schreitet die Professionalisierung von Supervision auf europäischer Ebene voran, ebenso die Entwicklung und Etablierung von Supervisions-Ausbildung vor allem in den osteuropäischen Ländern. Auf berufspolitischer und fachlicher Ebene kommt es hier immer wieder zu heißen Debatten um die 'richtige' und die 'professionellste' Form und Definition von Supervision. Aber woher wollen bspw. wir Deutschen wirklich wissen, welches Verständnis von Supervision für die Kolleginnen und Kollegen in Lettland oder Slowenien adäquat und hilfreich ist? Zudem wäre es anmaßend, von unserem Verständnis - welches übrigens ja auch nicht ein einheitliches ist -, als dem 'Einzigem' auszugehen. Hier gibt es viel zu erfahren, zu erforschen und in Begegnung und Reflexion herauszufinden. Hier können wir sicher viel lernen von und mit den anderen.

Die häufiger werdenden spezifischen Anfragen und Bedarfe aus interkulturellem Kontext machen deutlich, dass nicht mehr nur ein kleiner Kreis von Supervisorinnen und Supervisoren quasi als 'Spezialisten' zur Reflexion und Begleitung dieser Profis ausreicht. (Auf der homepage der DGSv geben ca. 250 von 3500 Supervisorinnen und Supervisoren das Stichwort Interkulturalität in ihrem Profil an) Die Profession Supervision muss sich bereits jetzt und erst recht in Zukunft für diese Fragestellungen und besonderen Herausforderungen weiter qualifizieren und entwickeln, muss ihr Wissen, ihre Kenntnisse und Erfahrungen als Grenzgänger in

²⁹ Hofstede 1993, Trompenaars/Hampden-Turner 1998

'fremde' Bereiche und 'Kulturen' vertiefen und, um sie generalisierend nutzen und einsetzen zu können, emotional, kognitiv und theoriebildend verarbeiten.

Wie könnte das aussehen?

Man könnte beginnen mit der Beschäftigung von Themen rund um Veränderung, Angst, Stressreaktion, Anreiz und Abwehr und sich hier Erkenntnisse aus der Neurologie zu Nutze machen. Mittlerweile ist bewiesen, dass Denken und Fühlen nicht zu trennen sind, dass beide zirkulär miteinander verbunden sind und in ständiger Wechselbeziehung stehen.³⁰ Unsere Gefühle, Affekte und seelische Gestimmtheit beeinflussen unser Denken und Handeln - und umgekehrt. Sie bilden einen Filter, durch den wir unsere Wahrnehmung selektieren und uns auf das jeweils als dringlich und relevant Erscheinende konzentrieren.

Auch hier gibt es vermutlich noch viel zu entdecken und für unsere Arbeit nutzbar zu machen.

Im weiteren kann man natürlich in die direkte unmittelbare Erfahrung interkultureller Begegnung gehen. Im Erleben, Lernen oder Arbeiten miteinander können wir an den sichtbar oder spürbar werdenden Bruch- und Nahtstellen zwischen den verschiedenen Kulturen lernen. Hier komme ich zurück auf meinen Eingangssatz von Z. Baumann zur Voraussetzung, Gewohntes aufzulösen oder mit anderen Worten, Gelerntes zu verlernen und will ergänzend eine kleine Geschichte vom Mulla Nasrudin zitieren:

Eines Tages fand Nasrudin auf seiner Fensterbank einen erschöpften Falken sitzen. Er hatte noch nie so eine Art Vogel gesehen. "Du armer Kerl", sagt er, "wie war es nur möglich, dass du in einen solchen Zustand gekommen bist?" Er kürzte dem Falken die Krallen, schnitt den Schnabel zurecht und stutzte die Flügel. "Nun siehst du schon eher wie ein Vogel aus", sagte Nasrudin.³¹

Aus einer konstruktivistisch-systemischen Position und wieder aus neurologischen Erkenntnissen müssen wir davon ausgehen, dass es nicht eine Wahrheit gibt, keine Objektivität, sondern jeweils die perspektivischen Wahrheiten aller Beteiligten. Daraus folgt auch, dass es nicht um Entweder-Oder gehen kann, außer man entscheidet sich konsequent für eine hierarchische Machtstruktur (was durchaus seine Entlastung hat), sondern um sowohl-als-auch.

Das ist leichter gesagt als getan. In der interkulturellen Zusammenarbeit, bspw. in einer interkulturellen Interventionsgruppe (die sich unter dem Dach der ANSE bilden), ist immer wieder die Tendenz zu beobachten, den Anderen oder das Andere so zu verstehen, wie man es selbst kennt. Fragen gehen häufig in die Richtung, sich eigene Annahmen und Vorstellungen bestätigen zu lassen (Das ist doch bei Euch auch so ..., oder?) oder mit eigenem zu vergleichen (Macht Ihr bei einer Team-SV auch einen Dreiecksvertrag?). Eine Ähnlichkeit oder eine Entsprechung zu finden, würde in der Situation permanenter Verunsicherung (Sprachunkennnisse usw.) so viel Erleichterung schaffen - das ist zumindest die Hoffnung. Viel schwieriger, weil auch anstrengender, ist es, offene, neugierige Fragen zu stellen und dann mit Offenheit und Neugier die Antworten zu hören. Wir kennen alle vergleichbare Situationen aus SV-Prozessen im eigenen, bekannten Berufsfeld. Wir meinen, uns dort auszukennen. Und gerade dort bedarf es ja einer besonderen Aufmerksamkeit, in der Haltung des Nicht-Wissens unschuldige, neugierige Fragen zu stellen.

³⁰ vgl. Ciompi 1999, 1997

³¹ Shah 1984, 109

Hinterfragen, Wissen-wollen, Fremdes erkunden ist anstrengend. Gewohnheiten und Vertrautes haben ja ihr Gutes. Man erkennt schnell die Situation, die Umstände, man kann sich orientieren und entsprechend einbringen, man weiß sich zu verhalten oder zu handeln. Zumindest meint man, zu erkennen. Dass diese Erkenntnis nicht immer zutreffend ist, wissen wir alle. Aber wir haben uns Orientierung geschaffen und damit Handlungsfähigkeit wiedererlangt oder behalten. Nur - wir drehen uns im alten Kreis und das wird auf Dauer nicht funktionieren.
Auch hier gibt es einiges zu erkunden und zu erforschen.

Rolle, Haltung, Identität, Ethik und professionelle Entwicklung

Ein weiteres wichtiges Thema ist hier auch das der Identität, dem sich die Sozialwissenschaften eifrig annehmen. Dieser Diskurs macht deutlich, wie undeutlich der Begriff bzw. das Verstehen von Identität (noch) ist. Deutlich wahrnehmbar ist uns allen aber doch die Zunahme an Teil-Identitäten (Rollenvielfalt), die es zu erkennen und zu managen gilt. Als Supervisorinnen und Supervisoren bringen wir bereits eine professionelle Identität mit. Auf dieser Grundlage entwickeln wir eine weitere, neue Identität und ein Profil als Supervisorin oder Supervisor. Das wiederum finden wir in diskussionswürdiger Nähe und Abgrenzung bspw. zu Coaching und Organisationsberatung.

Der Umgang mit diesen Mehrfach-Identitäten und deren Management - was ja auch wieder interkulturelle Aspekte beinhaltet, hier auf der Ebene professioneller Herkunft und Zugehörigkeit - setzt eine Auseinandersetzung mit den eigenen mentalen Modellen, Werten, dem beruflichen Gewordensein und den individuellen Vorstellungen und Zielen ebenso voraus wie die Beschäftigung mit der individuellen und einer spezifisch professionsbezogenen ethischen Grundhaltung, mit Werten und Zielen, mit dem inneren und dem äußeren Auftrag. Es geht um Rolle, Haltung, Identität, Ethik und professionelle Entwicklung und es geht fortwährend um die Entwicklung der Profession.

Die Kultur von Supervision und Beratung, die Kultur einer Supervisionsausbildung und deren interkultureller Vergleich sind hier ein lohnenswertes Entdeckungsfeld.

Komme ich zum Schluss auf die anfänglichen Stichworte zurück: der Ausweg aus der scheinbaren Ausweglosigkeit und die Orientierung in der beobachtbaren Orientierungslosigkeit wird nur durch eine Kultur zu bewältigen sein, die Reflexion, d.h. die Einführung des Beobachters 2.Ordnung oder wie H.v. Foerster sagt, der Kybernetik 2.Ordnung, ermöglicht und weiter ausbaut. Es ist unsere Aufgabe, im jeweiligen gesellschaftlichen oder organisationalen Subsystem Kultur neu zu erfinden, und dazu bietet das Konzept, die Haltung und die Methodik der Supervision den wesentlichen Ansatzpunkt.

Literatur:

- Argyris, C. 1990: Overcoming Organizational Defenses, in: (1996a), S. (Hg.): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Needham, Mass. Stuttgart, Allyn&Bacon. Klett-Cotta,
Baecker, D. 2000: Wozu Kultur?, 3.Auflage 2003, Berlin: Kulturverlag Kadmos
Baumann, Z. 2004: Flüchtige Moderne, in: Supervision Sonderausgabe
Ciampi, L. 1999, 1997: Die emotionalen Grundlagen des Denkens, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
Hartkemeyer, M./Hartkemeyer, J./Dhority, F. 1999: Miteinander denken - das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart: Klett-Cotta
Hofstede, G. 1993: Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen, in: Fatzer, G. (Hg.):

Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln, Edition Humanistische Psychologie,
Morgan, G. 1997: Bilder der Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta
Peer, C. 2001: Was kann die OE von der Kulturentwicklung lernen?, in: In: Organisationsentwicklung
2/2001, 48-57
Schein, E. H. 1995: Unternehmenskultur, Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag
Shah, I. 1984: Die fabelhaften Heldentaten des weisen Narren Mulla Nasrudin, Freiburg i.Br.: Herder
Simon, F. B. 2004: Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und
Märkten, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. 1998: Riding the Waves of Culture, 2nd Ed., New York:
McGraw-Hill
Wahrig, G. 2000: Deutsches Wörterbuch, Gütersloh/München: Bertelsmann Lexikon Verlag GmbH

Supervision as Culture of Interculturality³²

Dealing with the theme interculturality some challenges tempt us for research, education and practice:

- keyword supervision and neurology for an improved understanding;
- keyword supervision and dialogue for a deepened exploration;
- keyword supervision in Europe: Bologna-Agreement of Universities;
- keyword diversity, apparent hopelessness or orientation in the observed lack of orientation.

Interculturality is part of work with supervision, here engagement with the strange is a central challenge: strange structures, organizations, modes of work, behavioral patterns, forms of conflict solutions, terminologies, cultures – all that we know. The “being strange” as part of the professional role not only allows the respective necessary distance but at the same time stimulates the eager research spirit. However being of different opinion one also is confronted with own limits and fears.

On the one hand capability is necessary to recognize that other cultures also exist and on the other hand to handle the differences between cultures and to move in “between” them. Supervision with its own professional culture of watching, recognition, reflection and self-reflection provides the frame of dealing with questions and problems but also with chances of development and changes, with which we are confronted in connection with globalization, with changes of values in the Western industrial societies, with the intensification of national and international competition and with the opening of inner European borders.

This text describes the access to the theme as supervisor and teacher, shortly outlines the context of social developments and definition of culture and enters into interculturality and supervision. However I want to start with a quotation of a lecture Zygmund Baumann gave at the ANSE conference in Leiden 2004.

“The secret of teaching and learning also contents the mediatorship of capability to analyse and to refuse cognitive frames which we got used to and in which we comprehend informations about our surrounding.”³³

This sentence especially expresses the request to promote and to accompany changes and developments.

Culture as Context of Understanding

A second request which shares much with supervision is meeting and understanding and by that the possibility of choosing different attempts of understanding. Here culture is an important access – later I will stress it more thoroughly, for the cultural context makes it possible by neglecting the individual person being confronted with to

³² Slightly shortened text of the same article in the magazine Supervision 3/2006

³³ Baumann 2004, 8

watch, to understand and to orientate without giving them personal attributes, characteristics and etiquettes. I myself can decide to interpret differences or similarities on a personal level or by facts, f.i. different educational orientation of supervisors. The last just gives me a larger choice, it allows me to feel people facing me, but to understand their behavior in a certain context.

At the beginning I said that for me the changes and development are very important. Culture as context of understanding allows me to be able to initiate changes without having to query the person in her or his individuality or identity because the focus concentrates on norms, values, rules – consequently on transpersonal dimensions.

If I change the observations from a personal level and motivation to a social perspective, than it can be said, that an interest cannot be overseen in the theme culture in literature, daily press, texts and discussions.

There exist enough reasons which have made visible this theme on the basis of human companionship, reasons we are directly confronted with: globalization, European expansion, migration, refugee movements, thus world-wide movements, which also affect each individual. We show interest for other cultures, we are confronted with different kinds of strange cultures – not always well-minded and voluntarily. Sometimes we react irritated or feared due to required or absolutely necessary dealing with an “other” culture.

Yet it seemed to be necessary to deal with it. And with the question which “misery” needs to be changed, in this text I will refer to the question of orientation vs. lack of orientation.

Why is that Theme Placed in the Foreground?

Up to now culture had the function which helped to overcome limitation, i.e. to offer parameter of decision, how could be chosen out of an endless variety of behaviorisms.

Therefore as message into the inside, into the system – “here one behaves that way”, “here one is thinking that way”, “these are our values” – and at the same time as message to the outside; “We are we and you are you.”

The other, the outside, could stay outside unpunished as the strange. When one faced it, one could decide oneself for fear, pleasure of fear or fascination. An emotional experience which in former times one didn't need to make so often.

Now in connection with globalization, expansion of Europe and other things we have to recognize that there exists a variety of cultures, and this variety refers to the view that our culture not only is the sole true, right and stabilizing one. The variety qualifies the own. The one culture provided security, the numerous cultures increase insecurity in all areas of society.

For all of us recourse to delimitation is conscious and familiar, and in its effect as well problematic as irrelevant since the entire social development cannot be stopped by it. One of the problematic effect is that changes increasingly are seen as threats. Even wanted or planned changes slightly evoke this insecurity for it is necessary that people again have to orientate themselves, to re-arrange, to organize and to

establish. Each new task for which we don't have a suitable solution releases fear and reactions of stress. Changes with which we are socially confronted are not predominant and rarely clear, in its concrete effects not or little foreseeable and therefore even cannot be calculated. Certainly we watch well-defined phenomena, we determine differences from between "former and now", between "here and there", but first of all we only have a more or less vague explanation for it instead of a clear and duplicated one. Orientation got lost – and not only that: even security of a reliable orientational frame is gone. Just make a small attempt and look spontaneously at your associations to "culture". Within short time you will think about several "definitions" and ideas and thereby you can determine how you decide yourself for another orientational frame in each case.

In order to show also the available variety here, I just want to mention some determinations or definitions of the meaning of culture.

Culture is

- the total of mental and artistical expression of people; the cultivation of ground; the mental and psychical education, refined modes of living, kind of living.³⁴
- a common system of consciousness and ideas of values, by which one group differs from the other.³⁵
- the sample of sense making in which people interpret their experiences and guide their action.³⁶
- what differs from other people. Or briefly said: culture is what makes uncomparable life-styles comparable.³⁷
- a knowledge of differences, a knowledge about differences.³⁸
- in a set up social system culture can be understood as a play of which the rules obviously can be expected and applied and which one just becomes aware if they are hurted.³⁹
- Therefore cultural rules not only care whether they become aware of deviation or neglect, moreover they care of a clear inner-outer differentiation between those things which belong to the respective culture and those which don't belong.⁴⁰
- Is all that what we are not willing to put into disposal.⁴¹

The variety of associations, representations und definitions shows that the range of importance of culture permanently increases. Something that seemed to be self-evident and fulfilled its function accordingly, i.e. what was not necessary to think and to mention, now is no more self-evident and doesn't seem to function without questioning. Now it becomes necessary to think about it, to speak about it and to put foregone conclusions into consideration.

³⁴ Wahrig 2000

³⁵ Gertz, cit. in Peer 2001

³⁶ ebda.

³⁷ Baecker 2000

³⁸ ebda.

³⁹ Simon 2004

⁴⁰ Ebda.

⁴¹ Baecker a. a. O.

Here supervision could be that process, that bowl, that structure of culture which makes it possible to meet constructively these insecurities within in less frightened setting.

As release for insecurity and shaken orientation it can be summarized: globalization, intensification of national and international competition, the ongoing differentiation of society, de-institutionalization, the opening of borders and thus the consequences – welcome or less welcome, the obviousness of countless different possibilities of culture.

Here culture seemed to be threatened by two sides: as well from the outside as from the inside. From the outside it seems to be the fear to get put on another culture. From the inside we seem to be frightened that the present – or perhaps the mutual creational process of identity, understood as culture, doesn't work any more.

If one looks at living environment and daily life one can see on the one side how many customs, rituals, traditions have changed, but one also can see how many have maintained or again got established and therewith one can state: our culture has changed .- our culture hasn't changed and if one goes on asking what does culture mean actually, with large probability one again approaches a state of losing orientation. The idea culture unfolds an almost magic effect, in true sense: it is something which can be watched but cannot be explained (as already Luhmann watched).

If here one includes the debate about culture of enterprise, culture became the central focus for each success or failure.

Here another advantage can be seen besides satisfaction of curiosity: culture becomes " a black hole" in which unevidence can disappear and in which as well the good as also the evil can appear. At first glance it seems to be possible to explain phenomena, problems, changes or obscurities with the "other culture" or the other cultural understanding or at laest to adjust them. However by exact consideration and reflection which is our task – we recognize how little we comprehend and know, yet how little we really can explain or can derive from what we call culture.

But even when it causes more confusion and increases insecurity we cannot and don't want to neglect to thematize and to explore it. And just here a certain culture emerges. Culture of supervision is one kind to designate and to inquire culture as such.

Culture in its initial sense should help people to handle particular challenges of nature, the direct living environments – this means to find answers for strange differences such as being part of nature at the one hand and being thrown out at the other. This difference already appears in the history of creation, in the tree of realization, in the expulsion from paradise as the beginning of culture resp. the devine order: make earth subject to you. On the other side and this I will emphasize here, culture had and still has the function to put order into the improbability of an organized living together. By that I want briefly refer to the problem of restriction which exists by the way that reality is a kind which also couldn't exist because the world isn't necessary and therefore with other words: it also couldn't show up that way or even totally different.

Therefore culture creates the basis for our social, economical and religious life, it also delivers us a perspective of interpretation of the world by refusing to mutual gained

orientations. It is learned and developed within a process of socialization and therefore is result of an interactual history.

Culture points out the process of reality construction and expresses the mutual consciousness of meaning, a mutual understanding and a mutual sense-making in the frame of which people point out their experiences and which creates the basis for an individual, sensible and significant behavior.⁴²

In this mutual system of consciousness and ideas of values one group differs from the other.⁴³ Before we have read at Dirk Baecker that culture is that “what makes incomparable kinds of living comparable”. Further Baecker mentions, that always then is spoken about culture, “when common values and symbols can be watched which are treated likely they are beyond the particular situation and also are valid for other situations.”⁴⁴

Besides others the challenges of our present direct living environment are located in mastering the ethnic, religious, professional biographic diversity and differences which not only bring us insecurity and loss of orientation but also offer us a spectrum of possibilities of decision.

A Glance at the Organization

Let us look at the field which we as supervisors are dealing with primarily: the field of organization.

Institutions, organizations, various different settings exist within social cultures, they are formed by these cultures and they themselves have their own inner culture which again reacts upon the respective society. Here in this connection the focus is directed on those aspects or parts of culture which are especially interesting for the field of supervision and counselling, simply communication. The existing culture shapes acts of communication and communication produces culture – therefore it is an autopoietic process.

In supervision we try to explore this autopoietic process by reflection of events and contexts, by inquiry and observance of thinking processes including the respective imaginations, estimations, emotions and feelings and the development of solutions, and at the same time this process isn't possible and understandable without structured culture. We are just located within a circular act.

Communication is the first essential in order to give transparency to subjective adventure and to make it reasonable, disposable and even communicative. This brings us to a point of consideration and consciousness in dealing with it to interpretation and respective conclusions.

What we can watch at the other side, at the strange, these are outer forms of phenomena, the immediate noticeable features and products of the respective culture: its visible reality like language, dressing, architecture, arts, food or forms of living together. Following Ed Stein and lateron also Trampenaars or Hofstede this is called the surface-culture. But the essential of culture not only is what we recognize and understand at the surface. Here just the more profound dimensions of a culture are expressed. Larger significance has the “deep culture” as well for recognition and

⁴² Morgan 1997, 181 ff., Ch. Geertz, cit. in: Peer 2001, 48

⁴³ Peer 2001, 48

⁴⁴ Baecker 2000, 47, 59

understanding within a culture as for shaping of intercultural relations: the deep dimension of each culture. It is a hidden level which cannot be seen directly by sensitive organs. The core of a culture has developed itself from practical experiences of survival of each group. In the core of each human culture is important in order to survive, in order to master the challenges set up by nature. Therefore fundamental acceptances of a culture are closely connected with geographic and climatic conditions in the respective region.⁴⁵

This very well is expressed in Ed Schein's picture of a waterlily as model of culture: at the surface the blossom swims visible, beyond there are the stems – not visible at the first glance. They personify norms and values which create visibility. At the bottom there are ramified roots, deeply digged. Here lie the fundamental acceptances, the core of a culture. And if one dives to the bottom all is turned up. Also in the "onion model" according Trompenaars or Hofstede one only reaches gradually the core layer by layer.⁴⁶ To this Argyris has worked out very clearly the model of abstraction steps on our realizing, thinking and acting.⁴⁷ At the beginning of those steps our – selective – perception is situationd which is characterized by our deep culture and therefore always produces again this culture.⁴⁸

If one wants to perceive or to comprehend the core or the specific of a culture, this succeeds by intensive observation on the one side and direct experiencing of a culture or by comparison of two or more cultures. To this the authors Trompenaars and Hofstede have worked out different and similar dimensions with which different cultures can be observed and compared. For instance the approach to nature, to time and to fellows or facts like power, individualism vs. collectivism, male or female characters – for just to mention some.⁴⁹

Supervision and Interculturality

Well, our theme is "Supervision as Culture of Interculturality". What is meant by that? In our faculty we always are considered with border crossings so far – as supervisors we enter "strange" working links, we deal with new settings without knowing so far about the specific structures, specialities, rituals, traditions or tabus. For a long time we already work together with a multi-cultural team or we accompany supervisors in the reflection of their work with multi-cultural clients – yet there seems to have come a new movement and expositiveness in dealing with the theme culture and interculturality. On the one hand we can explain this by an increase of supervision inquiry coming

- from institutions with international personal, f.i. in the care-taking field or youth work;
- from projects which are settled in storm centers in foreign countries;
- once in a while also from industries which cooperate binational;
- from schools which are confronted with problems and conflicts due to multi-cultural pupils
- ... and much more.

⁴⁵ Trompenaars/HampdenTurner 1998, Schein 1995, Hofstede 1993

⁴⁶ Trompenaars/Hampden-Turner 1998, 22

⁴⁷ s. Argyris 1990, Harktemeyer/Harktemeyer/Dhority 1999

⁴⁸ Peer 2001, 49

⁴⁹ s. Hofstede 1993, Trompenaars/Hampden-Turner 1998

On the other hand professionalization of supervision is proceeding at the European level as well as development and establishment of education in supervision, especially in East-European countries. At the professional and specialized level it always comes to vehement debates about the “right” and “most professional” form and definition of supervision. But for instance how shall we German honestly know which comprehensive kind of supervision is adequate and helpful for colleagues in Latvia or Slovenia? Besides that it would be arrogant to assume that our comprehension is “the only one” – which also isn’t uniform. Here much has to be experienced, to be explored and to find out by meeting and reflection. For sure here we can learn much from and about the other.

The more often becoming specific inquiries and needs deriving from an intercultural context make clear that not only a small group of supervisors is sufficient for reflection and accompanying those professionals. (At the homepage of the DGSv appr. 250 from 3500 supervisors mention interculturality as their keyword in their profile.)

The profession supervision just now has to qualify and develop itself further and even its know-how, its knowledge and experiences as bordercrossers in “strange” regions and “culture” and – in order to use it generalized and to bring it into action – to treat it emotional, cognitive and theory creating.

How Could That Look Like?

One could start with dealing of themes concerning changes, fear, stress-reaction, encouragement and defense and thereby use experiences of neurology. In the meantime it is evident that thinking and feeling cannot be separated, that both are circular connected with each other and stand in steady interrelation.⁵⁰ (s. Ciompi 1999, 1997). Our feelings, affects and physical mood control our thinking and acting – and vice versa. They form a filter by which we select our observation and concentrate ourselves on the respective urgent and relevant appearing. Also here there probably is still much to discover and to make useful for our work.

Furthermore one of course can work with the direct first hand experiences of intercultural meetings. By experiencing, learning and working together we can learn about different culture on the visible or getting perceptible points of fracture and seam. Here I want to refer to a sentence from Z. Baumann at the beginning, namely to the first essential to disentangle habits or in other words to forget the skills and want to complete it by citing a little story of Mulla Nasrudin:

One day Nasrudin found an exhausted falcon sitting on his window. He never had seen such a bird. ‘You poor guy’, he said, ‘how could it happen that you have come in such a bad shape?’ He shortened the clutches of the falcon, cut the beak and trimmed the wings. ‘Now you even look more like a bird,’ said Nasrudin.⁵¹ (Shah 1984, 109).

Resulting from a constructive systemic position and again from neurologic experiences we have to assume that there not only exists “one” truth, no objectivity, but in each case perspective truth of all participants. Accordingly there is no either-or,

⁵⁰ s. Ciompi 1999, 1997

⁵¹ Shah 1984, 109

except one decides oneself consequently for a hierarchic structure of power (what by that way also has its release), but an as well as.

This is easier said than done. In intercultural cooperation resp. in an intercultural intervention group (which is organized by ANSE) always the tendency can be watched that the others or the other are understood in a way one knows itself. Questions often have the tendency to get confirmed one's own receptions and ideas. (That's also the same at you ... or?) or to compare with the own (do you also make a triangular contract at your team supervision?). To find a similarity or an analogy would cause much release in a situation of permanent insecurity (lack of language, knowledge and so far) – at least this is the hope. More difficult because even more strenuous is it to ask open expectant questions and then to listen to the answers with frankness and curiosity. We all know comparable situations from supervision processes in our own well-known professional field. We believe to know all about it. And just there a special attention is needed in the way of not knowing to express innocent, curious questions. Inquiring, wishing to know, to explore the strange is very exhausting. Habits and familiarity do have their good. One recognizes quickly the situation, the circumstances, one can orientate himself and in accordance contribute, one knows how to behave and to act. At least one believes that he knows it. We all know that this perception not always is correct. But we have set up orientation and by that we have achieved or kept a capability of acting. But we agitate in an old circle and this will not last for ever. Also here some has to be explored and to find out.

Role, Attitude, Identity, Ethic and Professional Development

Here another important theme is the one of identity which social sciences eagerly are concerned with. This discourse makes clear how vague meaning resp. understanding of identity still are. Yet for all of us clearly noticeable is the increase of partial identity (manifold roles) which have to be recognized and managed. As supervisors we already bring along professional identity. But upon this basis we develop a further new identity and profile as supervisor. This again we find worth to discuss in nearness and limitations resp. coaching and organization counselling.

Handling these manifold identities and their management – which also implies intercultural aspects, here ment at a level of professional origin and membership – requires dealing with the own mental models, values, the professional growth and the individual ideas and goals as well as working with the individual and specific professional attitude based on ethic levels, with values and goals, with the inner and the outer tasks. Here attitude, identity, ethic and professional development are important and this means a steady development of profession.

Here culture of supervision and counselling, culture of supervision, education and its intercultural comparison are a profitable field of inquiry.

At the end I want to refer to the keywords at the beginning: the way out from the apparent loss of way out and the focus on the noticed loss of orientation only can be overcome by a culture which reflection makes possible and improves it, i.e. the introduction of the observer of 2. order or like H.v. Foerster says, of the cybernetics of 2. order. It is our task to discover again culture in the respective social or organizational subsystem. Therefore concept, attitude and methodic of supervision offer an essential basis.

Literature:

- Argyris, C. 1990: Overcoming Organization Defenses, in: (1996a), S. (ed.): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Needham, Mass., Stuttgart, Allyn & Bacon, Klett-Cotta
- Baecker, D. 2000: Wozu Kultur?, 3rd Ed. 2003, Berlin: Kulturverlag Kadmos
- Baumann, Z. 2004: Flüchtige Moderne, in: Supervision Sonderausgabe
- Ciampi, I. 1999, 1997: Die emotionalen Grundlagen des Denkens, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Ehmer, S. 2004: Dialog in Organisationen. UniPress Kassel
- Harktemeyer, M./Harktemeyer, J/Dhority, F. 1999: Miteinander denken – das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart: Klett-Cota
- Hofstede, G. 1993: Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen, in: Fatzer, G. (ed.): Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln, Edition Humanistische Psychologie
- Morgan, G. 1997: Bilder der Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta
- Peer, C. 2001: Was kann die OE von der Kulturentwicklung lernen?, in: Organisationsentwicklung 2/2001, 48-57
- Schein, E.H. 1995: Unternehmenskultur, Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag
- Shah, I. 1984: Die fabelhaften Heldentaten des weisen Narren Mulla Nasrudin, Freiburg i. Brsg.: Herder
- Simon, F.B. 2004: Gemeinsam sind wir blond!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. 1998: Riding the Waves of Culture, end Ed., New York: McGraw-Hill
- Wahrig, G. 2000: Deutsches Wörterbuch, Gütersloh/München: Bertelsmann Lexikon Verlag GmbH

Supervision und Coaching

Supervision hat in Deutschland mittlerweile eine lange Tradition, sie hat sich in ihrer Professionalisierung zu einer in vielen Arbeitsfeldern etablierten Beratungsform entwickelt.

An dieser Stelle soll nicht die gesamte Entwicklung, sondern vielmehr der aktuelle Diskussionsstand dargestellt werden, insbesondere auch unter Berücksichtigung der Auseinandersetzung mit benachbarten Beratungsformen.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision DGSv definiert Supervision als ein Beratungsformat, das zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert. Dabei wird die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der SupervisandInnen in Beziehung gesetzt zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit Kund/innen und Klient/innen. Es gibt verschiedene Formen der Supervision: Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision bzw. Organisationssupervision. Der Supervision liegt ein durch folgende Kernaussagen gekennzeichnetes Beratungsverständnis zu Grunde:⁵²

- eine spezifische Wahrnehmung: gleichzeitige/gleichwertige Wahrnehmung unterschiedlicher Aspekte auf den Ebenen: Person – Rolle – Klient – Organisation – Arbeit/Gesellschaft/Wirtschaft, Akzeptanz des Unbewussten
- eine spezifische Haltung: in Beziehung gehen, Verstehen, Dialog, Unparteilichkeit, (ideologie-) kritisches Hinterfragen, Unkäuflichkeit, Respekt, Wertschätzung, Umgang mit Widersprüchen, Aushalten von Ambivalenz und Spannung, Umgang mit Gefühlen ,auch negativen, mit Nicht-Wissen und Scheitern, zu Visionen und selbstbewussten Lösungen ermutigen, usw.
- spezifische Basiskompetenzen: Wissen und Kenntnisse für die Entwicklung einer professionellen Haltung, Selbstreflexion, Rollenklärung, reflektierter Umgang mit Macht (auch der eigenen), systemisches und analytisches Verstehen von komplexen Problemen, keine vorschnellen Lösungen, Aufbau und Gestalten von Beziehung und Verbindlichkeit, Gruppendynamik, Umgang mit Übertragungsprozessen, mit Abwehr und Widerstand usw.
- Supervision als Profession sieht sich gebunden an gesellschaftliche Verantwortung für Bildung, Gesundheit, Grundrechte, Demokratie und nachhaltige Entwicklung. Sie ist einer Ethik verpflichtet, die diesen Zielen entspricht.

Der Wandel und Umbruch, den wir aktuell in Gesellschaft und Ökonomie zu verzeichnen haben, bringt auch Veränderungen in Organisationen und damit für die dort tätigen Personen mit sich. Nicht nur die Rahmenbedingungen ändern sich, sondern auch das Denken, die Werte und Normen, das Handeln, die Wahrnehmung und Einschätzung von Situationen. Begriffe wie Globalisierung, Komplexität, Flexibilität, Fremdheit (um nur einige zu nennen) weisen auf schon vollzogene und noch zu erwartende Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelten und deren

⁵² Vgl. M. Möller:, in: DGSv *aktuell*, 1/2006

spezifischen Formen hin. Dies gilt auch für die Tätigkeit der Supervisorinnen und Supervisoren und damit auch für die Profession Supervision.

SupervisorInnen sind auf der berufspraktischen, der berufspolitischen und der Ebene der Ausbildung gefordert, sich mit den veränderten Bedingungen, Anforderungen, Möglichkeiten und Chancen des Beratungsmarktes zu befassen. Supervision als eine in der bisherigen Praxis meist längerfristige und damit Zeit-, Geld- und Personalintensive Beratungsform sieht sich bspw. mit vermehrten Anfragen nach kurzen, möglichst ergebnisorientierten Beratungseinheiten konfrontiert. Sie sieht sich auch mit dem Thema Coaching und den vielfältigen, damit verbundenen Aspekten und Fragestellungen konfrontiert und muss sich damit auseinandersetzen. Die praktizierenden Supervisorinnen und Supervisoren sind sowohl durch die angespannte Marktsituation, als auch durch die gebotene Ausdifferenzierung von Nachfrage und Angebot, gefordert. Die verschiedenen Fachkreise haben die Diskussion aufgenommen, es gilt Antworten zu entwickeln auf die Frage, was in diesen Veränderungen Supervision ist, was es weiter zu entwickeln, zu ändern und auch zu erhalten gibt.

Die derzeitige Diskussion befasst sich mit einer Erweiterung des Supervisionsverständnisses dahingehend, sich nicht wie bisher von benachbarten Beratungsformen strikt abzugrenzen, sondern diejenigen Beratungsformen, die das spezifische Beratungsverständnis der Supervision teilen, als grundsätzlichen Bestandteil von Supervision zu verstehen. Supervisorinnen und Supervisoren gehen immer schon mit einer Vielfalt an Kompetenzen auf den Markt. Sie bieten Moderation, Coaching, Konfliktberatung, Mediation, kurze Prozesse zu begrenzten Fragen oder zur Krisenintervention, themenspezifische Workshops mit supervisorischen Anteilen oder Organisationsberatung an.

Zu den „benachbarten“ Beratungsformen gehört zweifelsohne Coaching. Die Überlegungen, Diskussionen und Definitionsversuche zum Begriff Coaching werden in jedem Gespräch wieder zur Herausforderung, weil es nicht 'das' Coaching gibt – ebenso wenig wie von ‚der‘ Supervision die Rede sein kann. Selbst wenn man die unzähligen 'Coaching'-Angebote zu Fragen jedweder Lebenslage außer Acht lässt, reicht die Spannweite von einer fachbezogenen Expertenberatung mit wenig bis gar keinen reflexiven Anteilen (oftmals mangels qualifizierender Ausbildung der Anbieter/innen) bis hin zur umfassenden qualifizierten Beratung und Begleitung von Einzelpersonen oder auch von (Projekt-)Gruppen durch hochkarätige, erfahrene Coachs. Wovon also jeweils gesprochen wird, ist jedes Mal neu zu klären.

Die DGSv beschreibt Coaching – unter Hinweis auf den begrifflichen Ursprung dieser Beratungs- und Trainingsform aus dem Sport - als ein im Bereich der Profit-Organisationen eigenständiges Format. Unter Coaching wird i. d. R. die persönliche Beratung insbesondere für Führungskräfte in Organisationen verstanden. Dabei geht es um die Verbesserung strategischer, konzeptioneller und sozialer Kompetenzen für die Lösung von Managementaufgaben. Mit dem erforderlichen Management-Wissen können Supervisor/innen Coaching durchführen.⁵³

Zur Unterscheidung oder Abgrenzung reicht es nicht, das 'Coaching' zu nennen, was Supervision immer schon macht. Es reicht hier auch nicht aus, der Supervision eher Merkmale wie Langfristigkeit und Personenbezogenheit zuzuschreiben, schon gar nicht eine therapeutische Ausrichtung, und Coaching zu kennzeichnen über Kurzfristigkeit, Lösungsorientierung und Fokussierung auf Führungsaufgaben. Es ist

⁵³ vgl. www.dgsv.de

auch nicht befriedigend, per sé im Non-Profit-Bereich von Supervision und in Profit-Unternehmen von Coaching zu sprechen. Der Markt bedient sich zweier Begriffe - lassen Sie uns diese nach Art und Inhalt ihres Tuns betrachten. Auch wenn Supervision und Coaching sich in einem weitgehend identischen Interventionsfeld bewegen und sicher zum Teil genau die gleiche Tätigkeit beinhalten, sind Unterschiede auszumachen und es lohnt sich, diese genauer anzuschauen. Hierzu ziehen wir folgende Dimensionen für eine Beschreibung und Differenzierung heran:

- Geschäftsfelder
- Inhaltliche Schwerpunkte
- Setting
- Methodisches Vorgehen

Geschäftsfelder

Coaching wird bisher - zumindest als Beratungsform unter dieser Bezeichnung - häufiger im Feld der Profit-Unternehmen in Anspruch genommen. Die Annahmen, weshalb das so sei, sind bekannt (Anschlussfähigkeit, Affinität zu Sports-Geist, Training durch einen erfahreneren Profi usw.). Die Geschäftsfelder von Supervision und Coaching ließen sich hiernach, sofern dies überhaupt einen Sinn macht, grob und verkürzt unterscheiden in Bereiche von Non-Profit und Profit. Zudem ließe sich innerhalb dieser Bereiche, aber z. T. auch ungeachtet dessen, eine Unterscheidung bzw. eine Zuordnung der Hierarchieebenen festmachen. Die häufig verwendete Kurzformel 'Coaching für Führung und Leitung, Supervision für die MitarbeiterInnen' bzw. 'Beratung von Sachfunktionen ist Supervision, die von Management- oder Steuerungsfunktionen ist Coaching' lässt sich in dieser Eindeutigkeit und Einfachheit bei genauerem Hinsehen jedoch nicht mehr aufrecht erhalten.

Die steigende Nachfrage nach Beratung (Supervision oder Coaching) auf Führungsebene ist im Zusammenhang zu sehen mit der Entwicklung dieser Aufgabe. Führung ist zunehmend eine selbstreflexive, supervisionsrelevante Tätigkeit und eigenständige Professionalität geworden, die Führungskraft ist nicht mehr primär 'Meister ihres Fachs'. Die Verbesserung der Steuerung von Widersprüchen, des Managements von Komplexität, den Anforderungen durch Veränderung usw. durch die Reflexion dieser Tätigkeiten wird zum Inhalt sowohl in Supervision als auch im Coaching.

Allerdings darf man weder die Anschlussfähigkeit des neuen Begriffs unterschätzen, der tatsächlich etwas anderes signalisiert als Supervision, noch auch die Schwerpunktsetzung auf Führung, die in dieser Form in der Supervision lange Zeit nicht vorhanden war.

Inhaltliche Schwerpunkte

Inhaltlich lassen sich in der Beratung neue Themen erkennen: In den Fokus der Reflexion und Selbstreflexion rücken Fragen des Balancings (work-life), von Arbeit und Gesundheit, beruflicher Identität, Handhabung der Mehrfachidentitäten, Gender, Wechsel und Veränderung. Diese Themen passten traditionell schwerpunktmäßig nicht in die Supervision. Um als Coach mit diesen neuen Themen zu arbeiten, braucht es theoretisches Wissen, ja man darf etwas wissen und zu etwas raten und man muss Lösungen (mit-) entwickeln.

Im Coaching selbst ist dann nicht nur die berufliche Tätigkeit an sich Gegenstand der Reflexion, wie schwerpunktmäßig bisher in der Supervision, sondern auch bspw. die berufliche u. persönliche Lebensplanung, Weiterentwicklung, Work-Life-Balance u. a.

Hierbei steht dann teilweise mehr die Erarbeitung gezielter Schritte zur Umsetzung und Verwirklichung entwickelter Lösungsansätze im Vordergrund als die Reflexion und das Verstehen der persönlichen, organisationalen und gesellschaftlichen Wirkungszusammenhänge. Will man eine Differenzierung anhand der inhaltlichen Schwerpunkte, kann man sagen, in einem Coaching steht primär die Entwicklung der nächsten zielführenden Handlungsschritte im Fokus, durchaus mit Hilfe des Expertenrates durch die/den Coach. In einer Supervision überwiegt die Erarbeitung des Verstehens der zu reflektierenden Situation im relevanten Kontext, um der/dem SupervisandIn neue Perspektiven und Ideenrichtungen zu eröffnen.

Doch auch hier zeigt sich, dass die Übergänge zwischen dem einen und dem anderen fließend sind, wenngleich der Schwerpunkt des Coaching viel eindeutiger in der Bearbeitung dieser neuen Fragen des Ratsuchenden liegt als bisher jener der Supervision.

Setting

Veränderungen im Setting beobachten wir schon seit geraumer Zeit. Stichwort: kurze Prozesse. Lange Prozesse, wie wir sie traditionell aus der Supervision kennen (oder kannten?), sind tiefgehend und umfassend, erzeugen aber auch Abhängigkeiten. Qualifizierte Anstöße und eine kurze Begleitung können zum Teil effektiver sein als 'endlose' Begleitung. Dies ist gründlich zu analysieren und zu vereinbaren.

Für immer mehr Beratungssuchende besteht ein hoher Zeitdruck. Die Anforderungen an Autonomie steigen nicht nur im Job, sondern auch im Beratungssetting, ebenso die Erkenntnis, dass hier auch die/der Berater/in Anforderungen an die/den Beratene/n stellen kann. Es ist eine wachsende Ressourcen- und Lösungsorientierung zu beobachten, und damit ein Paradigmenwechsel: weg von der Haltung 'Defizite beseitigen', hin zu 'Ressourcen entwickeln für das Handeln!' Auch dies finden wir in der Supervision, allerdings hat sich Coaching diesen Schwerpunkt viel radikaler auf die Fahnen geschrieben als Supervision das je tat.

Methodisches Vorgehen

Supervision und Coaching haben hinsichtlich ihres jeweiligen methodischen Vorgehens eine gemeinsame Basis. Beide machen sich eine große Methodenvielfalt zunutze. Sie unterscheiden sich dahingehend, dass Coaching sich sehr dominant auf ressourcenorientierte Methoden stützt und zum Teil direkter arbeitet. Schauen wir auch hier genauer hin, können wir seit Jahren auch innerhalb der Supervisionstätigkeit eine Erweiterung des methodischen Repertoires ausmachen. Traditionell war Supervision eine reflexive Begleitung und eine Unterstützung der Selbstreflexion und der Reflexion von Arbeitsbeziehungen. Mit Veränderung der inhaltlichen Schwerpunkte nimmt auch in der Supervision das jeweilige Expertenwissen der Supervisor/innen mehr Raum ein - sofern es dem Reflexionsprozess dienlich ist.

Unterschiede in der Ausbildung?

In der Diskussion ist die Frage nach der Ausbildung zum Coach, und in diesem Zusammenhang auch nach Veränderungen in der Ausbildung zur Supervisorin/zum Supervisor.

Erfordert Coaching weniger an Ausbildung, erfordert es das Gleiche oder ähnliches? In welcher Form, in welchem Rahmen?

Sieht man Coaching als eine ernstzunehmende qualifizierte Beratungstätigkeit an, und davon gehen wir aus, ist dem konsequenterweise auch eine fundierte

qualifizierte und qualifizierende Ausbildung zu Grunde zu legen. Ein/e Coach muss u. E. ebenso wie Supervisor/innen nicht nur über ein hohes Maß an Selbstreflexion und Reflexionsfähigkeit verfügen, sondern auch über Abstraktionsvermögen (u. a. um der Individualisierung von Konflikten entgegenwirken zu können, bzw. diese zu erkennen), braucht Kenntnisse über Person, Organisation, Systeme und deren Interdependenzen, über gesellschaftliche Entwicklungen und deren Abbild im Mikrokosmos des Beratungssettings usw. Daher umfasst eine den DGSv-Standards entsprechende Supervisionsausbildung alle Anforderungen, die auch an eine/n Coach gestellt werden. Selbstverständlich bedarf es für ein Coaching der Aneignung der jeweiligen Feldkenntnisse oder -kompetenz, wie dies für jede Supervision auch gilt.

Für die Zukunft der Ausbildung könnte dies heißen, in die Supervisionsausbildung Coaching-relevante Inhalte zusätzlich aufzunehmen. Solche Inhalte sind, neben einer grundlegenden Thematisierung "Supervision - Coaching", u. a. Steuern und Führen in der Organisation, Leadership, Changemangement.

Auf der Grundlage der oben sehr kurz umrissenen Beobachtungen und Entwicklungen am Markt einerseits und den theoretischen Grundlagen andererseits liegt die derzeitige Herausforderung einerseits darin, dort zwischen Supervision und Coaching zu differenzieren, wo deutliche und fachlich begründete, durch die jeweiligen Anforderungen, Anliegen und entsprechenden Vorgehensweisen angezeigte Unterschiede auszumachen sind.

Wenn wir die bisher in den Vordergrund gestellten Unterschiede unter dem Aspekt betrachten, wie Supervision oder Coaching in der Ausbildung zu differenzieren seien, kann festgestellt werden, je näher man hinschaut, um so geringer werden die eindeutigen Unterschiede. Sie entstanden aus der Geschichte von Supervision einerseits und Coaching andererseits. Supervision als Praxisreflexion für "Beziehungsarbeiter", Coaching als Förderung, Motivation, Training von Profis durch Profis desselben Fachs. (Coaching kennen wir in unserer Alltagssprache seit 'Boris Becker' und verbinden landläufig damit die Förderung und Unterstützung einer Person, die sowieso schon an der Spitze steht.) In der Weiterentwicklung beider Beratungsformen lösen sich diese traditionellen Unterschiede weitgehend auf.

Supervision and Coaching

In the meantime in Germany supervision has a long tradition, in its professionalization it has developed itself to an established kind of counselling in many fields of work.

At this point not the complete development shall be shown but moreover the actual state of discussion, especially by taking into account the dealing with similar kinds of counselling.

The German Association for Supervision DGSv defines supervision as a format of counselling which is used for protection and improvement of quality of professional work. In supervision questions, fields of problems, conflicts and case samples resulting from the everyday routine are thematized. Hereby the professional role and the concrete acting of supervisors are put into relation to the tasks and structures of the organization and to the shaping of terms of work with clients. There are different kinds of supervision: single, group and team supervision or supervision within organizations. Supervision underlies a special understanding of counselling by following core statements:⁵⁴

- a specific perception: simultaneous/equivalent perception of different aspects at the levels: person – role – client – organization – profession/society/economic, acceptance of the unknown;
- a specific behavior: to establish contact, understanding, dialogue, impartiality, (ideology-) critical investigation, unavailability, respect, appreciation, dealing with contradiction, withstanding of ambivalence and stress, dealing with emotions – even negative ones - with not-knowing and failing, to encourage to visions and self-confident solutions etc.;
- specific basic competences: knowledge and know-how for the development of a professional attitude, self-reflection, clearing of roles, reflected dealing with power (even with the own), systemic and analytical understanding of complex problems, no hasty solutions, setup and shaping of relations and liability, group dynamic, dealing with transference processes, with defence and resistance.
- Supervision as profession sees itself as tied on social responsibility for education, health, basic laws, democracy and founded development. It is obliged to ethic, which corresponds with these goals.

The change and revolution, which we actual can see in society and economic also brings along changes in organizations and by that also for the people working there. Not only the frame conditions change but also thinking, values and norms, acting, recognition and estimation of situations. Conceptions like globalization, complexity, flexibility, strangeness (just to mention a few), already refer to executed or still expectable changes in the worlds of living and working and its specific kinds. This also is valid for the activity of supervisors and therefore even for the profession of supervision.

⁵⁴ s. M. Möller, in: DGSv aktuell, 1/2006

From practical, professional level and from the level of education supervisors are expected to deal with changed conditions, tasks, possibilities and chances of a counselling market. Supervision – up to now in practice often a long lasting and therefore a time-, money- und personnel intensive kind of counselling – is confronted with an increasing inquiry to short, possibly effect oriented counselling units. It also is confronted with the theme coaching and the multiple with it connected aspects and formulations of questions and has to deal with it. The practising supervisors are requested as well by intense market situation as by afforded variety of inquiry and offer. The distinct subject sections have picked up the discussion, not it is time to develop answers for question, what is supervision within those changes, what has further to be developed, to be changed and even to be preserved.

The present discussion deals with an expansion of understanding supervision in that way not like up to now to strictly define itself from related counselling forms, but to understand those counselling forms as basic part of supervision which deals with the specific counselling understanding of supervision. Supervisors always are present with a variety of competences at the market. They offer moderation, coaching, conflict management, mediation, short processes to limited questions or to crisis intervention, theme-specific workshops with parts of supervision or organization counselling.

Without doubt coaching belongs to the related counselling forms. Considerations, discussions and definition efforts again become a challenge in each conversation because there is not “the” coaching, as well as there cannot be spoken of “the” supervision. Even if one neglects the multiple “coaching” offers to questions in every situation of life, the range reaches from professional expert counselling with less or no reflective parts (often lacking qualified education to offer) to a circumvent qualified counselling and attendance of singles or even project groups by highly qualified experienced coaches. Therefore each time it has to be settled again what would be talked about.

The DGSv defines coaching – referring to the origin of this form of counselling and training – as an independent format within the field of profit organizations. By it improvement of strategic, conceptional and social competences is important for solving of management tasks.⁵⁵ With the necessary management know-how supervisors are able to carry out coaching

For differentiation or delimitation it is not enough to call “coaching” that what supervision always is doing. It even is not right to attribute supervision the distinctive mark just like long-time period and personal drawee and absolutely not a therapeutic orientation, and to typify coaching by short-time period, solution orientation and focussing on management tasks. It also is not satisfying, ‘per se’ to talk about supervision in the non-profit sector and about coaching in profit enterprises. The market uses two terms – let’s take a look at them according manner and contents of their acting. Even if supervision and coaching agitate in an almost identical field of intervention and for sure partly do the same things, differences can be seen and it is worth to look at them closer.

⁵⁵ s. www.dgsv.de

Therefore we take into account the following dimensions for representation and differentiation:

- acting fields
- crucial points in substance
- setting
- methodical procedure

Acting fields

Up to now coaching is claimed more often in the field of profit enterprises – at least as counselling form by this term. The assumptions are well known why it is that way (capability of contacts, affinity to sports spirit, training by an experienced professional etc.). By that the acting fields of supervision and coaching could be roughly and shortened differentiated in sectors of non-profit and profit as far as it makes sense generally. Moreover within those fields by partly even ignoring that a differentiation or a relation to hierarchic levels could be fixed. The often used short term “coaching for management and administration, supervision for employees” or “counselling of factual functions is supervision, the one of management or controlling functions is coaching” is no more valid in this clearness and plainness by looking carefully.

The increasing demand for counselling (supervision or coaching) at the management level has to be seen in connection with the development of this task. Management increasingly has become self-reflective, supervision relevant activity and autonomous professionalism, management no longer is primarily “master of his profession”. The improvement of controlling contradictions, the management of complexity, and the requirements by changes etc. by reflection of those activities becomes contents as well in supervision as in coaching.

Certainly one neither must underestimate the capability of connection of this new term which really signalizes something else than supervision, nor focussing management which wasn't available in that kind in supervision for a long time.

Crucial points in substance

With regard to the contents new themes can be seen in counselling: in the focus of reflection and self-reflection questions of balancing (work-life), of labour and health, professional identity, of handling multiple identities, of gender, of change and of fluctuation take place. Traditionally those themes didn't suit to supervision in substance. In order to deal with those new themes as coach theoretical knowledge is needed, indeed one is “allowed” to know something and to guess something and one has to develop solutions.

In coaching itself not only professional activity is object of reflection just like up to now in substance supervision but also f. i. professional and personal life-plan, further development, work-life-balance and others. Here in some cases more often achievement of well-aimed steps for transformation and realization of developed signs of solution are placed into the foreground than reflection and understanding of personal, organizational and social effects. If one wants a differentiation by crucial points in substance one can say in coaching primarily development of next acting

steps leading to success are focussed with help of experts by the coach by no means. In supervision achievement of understanding of situations, which have to be reflected, predominate in a relevant context in order to offer the supervisor new perspectives and ideas.

But even here can be seen that transitions are flowing between the one and the other even though the focus of coaching is settled clearer in consideration of those new questions of people looking for advice than the one of supervision up to now.

Setting

We already watch changes in setting since a fairly long time. Keyword: short processes, long processes like we traditionally knew from supervision (or know) are profound and comprehensive but they also produce dependences. Qualified impulses and a short accompaniment partially can be more effective than “endless” accompaniment. This must be analyzed thoroughly and agreed upon.

More and more people looking for counselling are under deadline pressure. Calls for autonomy not only increase in the job but also in counselling settings as well as recognition that also here the counselor raise demands on consultants.

A growing orientation in resources and solutions can be watched and by that a paradigm change: away from the attitude “remove deficits” to “develop resources for acting”! Also that we find in supervision but certainly coaching wrote this crucial point more radical at its banner than supervision ever did.

Methodical procedure

Supervision and coaching have a common basis with regard to their particular methodical procedure. Both make use of a large variety of methods. They differ in the way that coaching is based very dominant on resources oriented methods and partially operates more directly. If we look closer we also can recognize an increase of methodical repertory since years. Traditionally supervision was a reflective accompaniment and some support of self-reflection and reflection of working relations. Following the changes of crucial points in substance also in supervision the particular expert knowledge of supervisors takes more space – as far as it is useful for the process of reflection.

Differences in education?

Right now the question concerning the education of a coach is discussed and within this connection even concerning changes in education of the supervisor.

Does coaching need less education, does it need the same or similar, in which kind, in which frame?

If one sees coaching as a serious qualified activity of counselling, and that's what we presume, consequently it also has to be taken into account a founded and qualified education as basis. A coach and as well a supervisor must be provided with a high degree on self-reflection and capability of reflection, but also on capacity of abstraction (f. i. in order to counteract individualism by conflicts or to recognize them),

it needs knowledge about person, organization, systems and of their interdependence, about social developments and their duplicate in the microcosms of counselling settings etc. Therefore supervision education encloses all demands corresponding to DGSv-standards, which are also raised on a coach. Of course for coaching acquisition of the particular field knowledge or competence is needed, like it also is valid for supervision.

For the future of the education this could mean to integrate into the supervision education coaching relevant contents in addition. Among others such contents are – besides a basic thematic “supervision-coaching” –controlling and leading within an organization, leadership, and change management.

At the basis of the above shortly outlined observations and developments at the market on the one hand and the theoretical bases on the other, the present challenges are seen by the way to differentiate there between supervision and coaching where can be find out noticed differences clearly and professionally substantiated, by particular challenges, concerns and particular procedures.

If we just look upon the differences among the aspect which up to now ranged in the foreground according to the aspect how supervision or coaching could be differentiated in education, so it can be said, that the closer one looks upon it, the slighter the specific differences become. They originated from the history of supervision on the one hand and coaching on the other: supervision as reflection of practise for “relation workers”, coaching as request, motivation, training of professionals by professionals of the same branch. (In our daily language we know coaching since “Boris Becker” and with that we combine generally request and support of a person who already is on top.) In the further development of both counselling forms those traditional differences largely dissolve.

Interkulturelle Kommunikation, Interkulturelle Kompetenz oder Kulturelle Kompetenz⁵⁶

Die im Titel angedeutete Problematik schließt mehrere Dimensionen ein: Es geht um den Begriff der Kultur, es geht darum dass es sich um einen irgendwie gearteten Austausch zwischen zwei oder mehreren Kulturen handelt, und es geht um eine Kompetenz dazu und den Begriff der Kommunikation, also dem Versuch wechselseitiger Verständigung oder Verständnisses.

Kultur und Interkulturelle Kommunikation

Im Allgemeinen ist der Kulturbegriff unscharf. Man versteht gemeinhin unter Kultur alles, was der Mensch als Gattung mit seinen eigenen Kräften und Möglichkeiten in der Welt gestaltet. Der Begriff wird in der Regel im Gegensatz zu Natur verwendet, die ihm eigenständig gegenübersteht, ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten und Kräfte hat, die den Menschen bedrohen oder ihm Nutzen bringen können. Eine einheitliche, allgemein anerkannte Definition von Kultur gibt es nicht.

Abgeleitet aus dem lateinischen "colere"= bebauen, pflegen, bestellen, lässt sich unter Kultur die Art und Weise verstehen, wie Menschen ihr Leben gestalten, mitsamt den Produkten ihres Denkens und Schaffens. Man kann diesen Begriff eher wertbetont auffassen, ihn mehr beziehen auf alle geistigen Produkte, die dann als ein Ausdruck ganz bestimmter Denkweisen, Werthaltungen, Einstellungen und Schöpfungen verstanden werden. Genauso aber wird er auch oft eher im materiellen Sinne aufgefasst, wobei dann eher die Ergebnisse der produktiven menschlichen Kräfte ins Auge gefasst werden. Man spricht dann auch gerne von Zivilisation und meint damit, eine fortschrittsbezogene Entwicklung der Menschheit diagnostizieren zu können. Je zivilisierter, je besser.

Auch in den wissenschaftlichen Diskussionen um Kultur ist man sich im wesentlichen uneinig über eine präzise Definition von Kultur. Dennoch gibt es aus dem Blickwinkel der Kulturanthropologie so etwas wie einen Konsens in den Grundzügen, dass man mit dem Phänomen der Kultur im Grunde ein System von Konzepten, Überzeugungen, Wertorientierungen, Einstellungen versteht, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden. Brislin, selbst ein Anthropologe, versteht unter Kultur:

" ... eine identifizierbare Gruppe mit gemeinsamen Überzeugungen, und Erfahrungen, mit Wertgefühlen, die mit diesen Erfahrungen verbunden sind, und mit einem Interesse an einem gemeinsamen historischen Hintergrund."⁵⁷

Man sieht, dass Brislin hier den Aspekt betont, dass Kultur immer auch zur Teilhabe und Identifikation der Menschen mit einer bestimmten Gruppe führt, bzw. notwendig ist. Menschen haben offenbar ein Bedürfnis, einer bestimmten Kultur anzugehören.

⁵⁶ Dieser Beitrag ist leicht gekürzt erschienen in: Supervision 3/2006, 3-8

⁵⁷ zitiert nach Maletzke, G. (1996). Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag., S. 16.

In diesem Sinne kann man auch sagen, dass Menschen, Gruppen, Völker nicht nur eine Kultur "haben" sondern dass sie selbst jeweils eine bestimmte Kultur "sind".

Richard H. Dana sieht auch als das Entscheidende für eine Kultur das an, was es heißt, einer Gruppe anzugehören, aber er unterscheidet davon auch noch das, was es heißt eine Person zu sein, eine Persönlichkeit zu haben. Damit gibt er der Kultur auch einen Raum für die Gestaltung der eigenen Individualität. Außerdem sieht er den gesellschaftlichen Gesamteinfluss auf den Prozess der Kulturbildung (Akkulturation und Enkulturation).⁵⁸

Um den Schwierigkeiten zu begegnen, die entstehen, wenn ein komplexes Gebilde wie eine Gesellschaft oder eine Nation oder andere größere Gemeinschaften als Kultur beschrieben werden sollen, bietet sich das Konzept der Subkultur an. Es geht von der Vorstellung aus, dass die Teilgruppen einer großen Gesellschaft oder Gruppe eine je eigene Kultur aufweisen, eben eine Subkultur. Jede solche Subkultur hebt sich durch spezifische Merkmale von anderen Subkulturen ab, gemeinsam fügen sie die Subkulturen aber in ein übergreifendes Gesamtgefüge ein, welches die Gesamtkultur darstellt. Jedes Mitglied der Gesellschaft kann gleichzeitig auch mehreren Subkulturen angehören.

Mit dem Phänomen der Kultur beschäftigt sich eine ganze Reihe von Wissenschaften.

Bezeichnung	Gegenstand
Kultur-Anthropologie	Ethnologie, Ethnographie, Völkerkunde, Sozialanthropologie, Etho-Science, Ethno-Psychoanalyse u. a.;
Sozialpsychologie	Beziehungen zwischen Menschen, Gruppen, Völkern, Nationen
Psychologie	Zusammenhang von Kultur und Persönlichkeit; Abhängigkeit des Menschen in seinen Wahrnehmungen, Emotionen, Einstellungen Verhaltensweisen etc. Von kulturellen Prägungen;
Kommunikationswissenschaft	Verständigung zwischen Kulturen, persönlich individuell, durch Medien, durch Massenkommunikation;
Linguistik	Sprache als kulturelles Phänomen; Symbolwelt der Sprachen;

"Der Mensch" ist eine begriffliche Abstraktion. Menschen kommen in der Regel nur als Einzelwesen vor, unterscheiden sich individuell in dem Sinne, dass jeder Mensch nur einmal in dieser je spezifischen Weise vorkommt. Dennoch gibt es offensichtlich Eigenschaften, Verhaltensweisen, Fähigkeiten oder Merkmale, die bei Menschen in allen Kulturen anzutreffen sind. Diese werden als sog. Kulturelle Universalien bezeichnet. Maletzke zählt hierzu beispielsweise: Ehe, Phoneme und Morpheme, Zählen; Inzest-Tabu; Achtung vor den Eltern, moralische Werte als Grundlagen von Institutionen; Musik und Zeichnen; Personennamen; Sport; Tanzen; Verehrung göttlicher Wesen; Traumdeutung; Erziehung; Schenken und vieles andere mehr.⁵⁹

⁵⁸ Vergl. Dana, R. H. (1998 (orig. 1927)). Understanding cultural identity in Intervention and Assessment. London..

⁵⁹ vergl. Maletzke, G. (1996). Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.S. 22

Allerdings sind die Aussagen über diese Phänomene so verschiedenartig und unsystematisch, dass ihnen nur geringer Wert beizumessen ist. Allenfalls als ein Hinweis darauf, dass Menschen aufgrund ihrer anthropologischen Konstitution (als instinktarmes Mängelwesen) ohne spezifische Ausprägungen von Kultur nicht auskommen.

Das Verhältnis zwischen dem Individuum zu seiner Kultur ist als ein komplexes System von Wechselwirkungen zu verstehen. Einerseits wird das menschliche Individuum im Laufe seiner Erziehung (Sozialisation) mit den jeweiligen kulturellen Besonderheiten vertraut gemacht und durch sie wesentlich geprägt. Dieser Prozess, die sog. Enkulturation, umfasst u. a. das Lernen grundlegender menschlicher Fähigkeiten im sozialen Bereich, also etwa wie man soziale Beziehungen eingeht, wie man das eigene Verhalten kontrolliert, wie man mit Gefühlen angemessen umgeht, wie man Grundbedürfnisse befriedigt, wie man die Welt sieht, wie man mit anderen verbal und nonverbal kommuniziert, was man von anderen erwarten kann, welche Rollen für einen selbst angemessen sind und was man positiv oder negativ zu bewerten hat. Andererseits nimmt das Individuum durch seine je individuelle Geschichte und seine dadurch gewonnenen Einsichten und Haltungen Einfluss auf die Kultur. D.h. Kultur unterliegt immer auch dem sog. kulturellen Wandel.

Normalerweise ist dem Menschen nicht bewusst, wie seine Erlebensweisen und Verhaltensmuster von der eigenen Kultur geprägt sind. Die meisten Menschen leben in einer gewissermaßen natürlichen Einstellung und einem naiven Realismus heraus. Sie gehen unreflektiert von der Annahme aus, die Welt sei an sich so, wie sie ihnen erscheint. Alles erscheint ihnen selbstverständlich. Diese Einstellung wird erst dann zu einem Problem, wenn der Mensch auf Angehörige einer anderen Kultur trifft. Erst jetzt kommt die Relativität des eigenen Kulturkreises, ihres Bezugs- und Interpretationssystems zu Bewusstsein, erst jetzt wird das unproblematische des Alltags zum Problem. Um mit diesem Problem fertig zu werden, haben die Menschen eine Reihe von Mechanismen entwickelt, die dazu dienen sollen, die entstehende Verunsicherung abzubauen. In den Fällen, in denen die eigene Kultur als Überlegen gedeutet wird - man spricht dann von Ethnozentrismus - wird die jeweils andere Kultur durch Abwertung herabgesetzt, als minderwertig, abartig oder unmoralisch abqualifiziert. Dadurch wird das eigene Selbstwertgefühl erhalten bzw. so gesteigert, dass die verunsichernde Instabilität wieder zur Stabilität gebracht wird.

Eine andere Variante dieses Ethnozentrismus ist der Nationalismus. Hier wird durch Überidentifikation mit den Normen und Werten der eigenen Nation ein starkes Nationalgefühl entwickelt, welches wiederum zum Gefühl der Überlegenheit über andere Nationen führt. Nationalismus wird zu einer Glorifizierung der eigenen und zur Abwertung der anderen Nation.

Eine andere Variante der interkulturellen Problembewältigung ist der sog. Kulturrelativismus. Hier wird in einer Art Gegenbewegung zum Überlegenheitsdenken am Gleichheitspostulat der Aufklärung angeknüpft. Kulturen erscheinen in dieser Perspektive als zwar voneinander unterschieden, aber in keinsten Weise wertend vergleichbar. Durch Verzicht auf eine wertende Betrachtung besteht hier die Gefahr, dass eigene jeweils erreichte Standards nicht positiv identifiziert, tatsächlich positive Errungenschaften der Kultur gewissermaßen abgewertet, jedenfalls ins unverbindliche relativiert werden. Anhänger dieses Konzeptes haben die Schwierigkeit, dass sie der Orientierungsfunktion der Kultur, nämlich dem Glauben an die universelle Verbindlichkeit der eigenen Wertorientierung, beraubt sind.

Diesem Problem muss sich auch das idealistische Konzept der multikulturellen Persönlichkeit, das Konzept der Multi-Kulti-Gesellschaft stellen. Es erhebt sich die Frage, ob es möglich ist, dass alle oder sehr viele Bürger eines Staates im Grenzbereich der Orientierungssuche verbleiben können, und diese zum Normalfall ihres Alltags machen können. Hier geht die üblicherweise als positiv erlebte Entlastungsfunktion der eigenen Kultur verloren. Wo nicht, wie z.B. in den USA, besteht die Gefahr, dass einzelne Subkulturen in übertriebenen Nationalismus, mit all seinen ausgrenzenden und teilweise gewaltsamen Extremen, zurückfallen. Oder es können sich globaler orientierte Transnationale Akteure entwickeln, die sich durch den Verlust national oder kulturell geprägter moralischer Werte und Einstellungen zu skrupellosen Machtinstitutionen (Mafia, Kapitalisten; Kartelle) entwickeln, die auf kulturelle Schamgrenzen oder Hemmschwellen verzichten zu können Glauben.

Wenn von Kulturen die Rede ist, von der Begegnung zwischen Kulturen, von Ethnozentrismus und Kulturrelativismus, von Selbstverständlichkeiten und Überlegenheitsbewusstsein - dann liegt diesen Vorstellungen und Überlegungen ein einfaches Bild zugrunde: die Unterscheidung nämlich von Innen (oder Zuhause) und Außen (oder Draußen). Innen bedeutet hier Wärme, Geborgenheit, Sicherheit, es ist das Feld der Selbstverständlichkeiten. Dem steht das Draußen, als das "Fremde" gegenüber, was zwar anziehend und faszinierend aber zugleich kalt, bedrohlich, gefährlich, verunsichernd ist. Der Fremde, die Fremde, das Fremde: drei vielschichtige bedeutungsvolle Bezeichnungen für dieses Phänomen des Anderen. Man kann z.B. das Fremde unterscheiden, als

- das Ausländische jenseits territorialer Grenzen, das Innerhalb der Grenze als Heimat definierend;
- das Fremdartige als anomal, ungehörig, unpassend, das Eigene als normal, würdig, sinnhaft definierend;
- das noch Unbekannte, was als prinzipiell erkundbar, den eigenen Erfahrungen zugänglich angesehen wird, nur noch nicht bekannt ist;
- das letztlich Unerkennbare, das für den eigenen Sinnbezirk prinzipiell Außen bleibende, transzendent bleibende, was den Möglichkeiten des Kennenlernens ausgeschlossen bleibt.
- das Unheimliche, das im Gegensatz zum Vertrauten steht, Angst macht, beklemmende Gefühle der Vermischung mit eigenen fremden Anteilen verursacht.

Das "in die Fremde gehen" hat so immer auch die Bedeutung, dass Zuhause zu verlassen, aus dem Kreis von Selbstverständlichkeiten hervorzutreten, sich einem faszinierenden aber auch bedrohlichen Unbekannten auszusetzen, Abenteuer aber auch Verlockung zu sein. Umgekehrt ist der Fremde in der Fremde fremd. D. h. auch für die Angehörigen der jeweils aufgesuchten Kultur erscheint der Fremde als bedrohlich, unbekannt, Selbstverständlichkeiten in Frage stellend, verunsichernd.

Ein weites Feld für interkulturelle Missverständnisse! Die Heftigkeit oder Stärke, mit der dieses Problem der Fremde, des Fremden auftritt ist abhängig von der sogenannten interkulturellen Distanz, oder Kulturdistanz. Mit diesem Begriff versucht man, die jeweilige Nähe oder Ferne auszudrücken, die zwischen zwei verschiedenen Kulturen besteht. Ist die jeweilige Teilmenge der gemeinsam erlebten kulturellen Orientierungen groß, gibt es eine gewisse kulturelle Nähe und vice versa. Unterschiede im Klima, in geographischen, topographischen, ökonomischen Gegebenheiten etc. Können dabei eine große Rolle spielen.

Maletzke hat einige wichtige Kategorien, in denen sich Kulturen voneinander abheben und die in ihrer strukturellen Gesamtheit das spezifische Profil einer Kultur bilden, sog. Strukturmerkmale, zusammengestellt. Als solche sieht er u. a. an:

Nationalcharakter, Basispersönlichkeit.

Mit dem Konzept des Nationalcharakters haben die Wissenschaften, insbesondere Psychologie, Kulturanthropologie versucht, die Unterschiede verschiedener Kulturen zu erfassen. Es beruht auf der Annahme, dass Menschen einer Nation sich in den Grundmustern des Erlebens und Verhaltens sowie in ihrer Persönlichkeit gleichen oder doch ähneln und sich so von Menschen anderer Nationen abheben. Das Konzept hat sich nicht bewährt, es lässt zuviel Abstraktion aufkommen, um noch irgendeinen Aussagewert zu besitzen. Dennoch wird in der Literatur, insbesondere in der impressionistisch-essayistischen hiervon noch viel Gebrauch gemacht.

Wahrnehmung

Wahrnehmung, das weiß man heute, ist ein komplexer Vorgang, bei dem der Mensch individuell aktiv, produktiv und gestaltend beteiligt ist. Sie ist sozial und kulturell überformt. Das bedeutet: Menschen verschiedener Kultur nehmen die Welt verschieden wahr. Dabei spielen alle Sinne eine wichtige Rolle. Sowohl im Sehen (visuelle Perception) wie im Hören, Riechen, Schmecken, Tasten, in der Farbsymbolik, in Suchstrategien etc. Entwickeln Menschen einer Kultur spezifische Gewohnheiten, Selektionsmechanismen und Vorlieben, die sie wiederum von Menschen anderer Kultur stark unterscheiden.

Zeiterleben

Menschen verschiedener Kultur entwickeln unterschiedliche Konzepte des Umgangs mit Zeit. Insbesondere zwischen westlichen und fernöstlichen Kulturen gibt es hier starke Unterschiede. Dies bezieht sich nicht nur auf den Umgang mit dem eigenen Tempo, mit Pünktlichkeit oder dergleichen, sondern überhaupt auf verschiedene Vorstellungen was Zeit ist.

Raumerleben

Wie beim Zeiterleben lassen sich sowohl im Blick auf Raumkonzepte wie auf den Umgang mit Räumen große Unterschiede zwischen Kulturen feststellen. So wird etwa die Definition von privatem und öffentlichem Raum sehr unterschiedlich ausfallen, ebenso der räumlich Umgang mit interpersoneller Distanz oder auch nur die räumliche Gestaltung von Wohnungen, Gärten etc.

Denken

Denkweisen der Menschen verschiedener Kultur unterscheiden in wesentlichen Dimensionen, etwa ob sie

logisch	oder	prälogisch
induktiv		deduktiv
abstrakt		konkret
alphabetisch		analphabetisch

denken. Auch im Bezug auf den jeweiligen Bezugsrahmen des Denkens unterscheiden sich die Menschen, wie auch etwa im Umgang mit irrationalen Gedankengut wie Aberglaube, Hexerei, Magie, Zauberei.

Sprache

Sprache dient der Reduktion von Komplexität, in dem sie abstrahierend Gleichartiges zusammenfasst, Kategorien, Klassen, Gattungen bildet. Sie bringt Ordnung in die unendliche Vielfalt der Phänomene. Es ist klar, dass Sprache und Weltansicht einer bestimmten Gruppe von Menschen stark voneinander Abhängen. Einerseits wird die Art und Weise wie man Welt erlebt in hohem Maße durch die Sprache bestimmt, andererseits formt differenziert sich die Sprache aufgrund kulturspezifischer Bedürfnisse, Erwartungen und Motivationen. Auch Subkulturen entwickeln eigen Sprachcodes. Sprache gewinnt eine je andere Bedeutung in einem je anderen Bezugsrahmen.

Nonverbale Kommunikation

Obwohl noch unzureichend erforscht, weiß man heute um die Wichtigkeit der nonverbalen Kommunikation. Menschen tauschen nicht nur Worte aus, sondern verständigen sich über Körpersprache (Kinetics), Raum-Distanz (Proxemics), Orientierungswinkel, Äußere Erscheinung (Symbolik der Kleidung), Haltung (posture), Kopfbewegungen, Gesichtsausdruck, Gestik, Blickkontakte, Paralinguistik und vieles mehr. Diese Erscheinungsformen menschlicher Kommunikation sind kulturell stark überformt. Ein und dieselbe Form kann unter Umständen in verschiedenen Kulturen gegensätzliches bedeuten. So wird nonverbale Kommunikation zu einem hohen Grade anfällig für interkulturelle Missverständnisse. Auch die Bedeutung des Schweigens kann kulturspezifisch variieren.

Wertorientierungen

Werte sind Maßstäbe, mit denen die Menschen ihre Welt ordnen. Sie durchdringen die gesamte menschliche Existenz. Als Standardwerk über kulturspezifische Wertorientierungen zitiert Maletzke Florence Kluckhohn und Fred Strodtbeck 1961: Variations in value orientations. Sie gehen von drei Thesen aus:

1. Menschen aller Zeiten und Völker müssen für eine begrenzte Zahl von benennbaren Problemen Lösungen finden.
2. Für jedes Grundproblem der Menschen gibt es nur eine begrenzte Anzahl von Lösungsmöglichkeiten.
3. Für jedes Problem stehen allen Gesellschaften sämtliche Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung, doch gibt die Gesellschaft den Lösungen eine eigene Gewichtung. So entstehen kulturspezifische Rangordnungen der Werte; jede Gesellschaft weist ein eigenes Profil in den Wertorientierungen auf. Wertewandel ist nur ein Wandel der Rangordnung, nicht der Werte an sich.

Auf der Grundlage dieser Thesen entwickeln sie ein Modell der Variationsbreite prinzipieller Orientierungen:

Orientierung	Postulierte Variationsbreite					
Menschliche Natur	Böse		Neutral	Mischung aus Gut und Böse	Gut	
	veränder	unveränd	veränder	unveränd	veränder	unveränd

	bar	erbar	bar	erbar	bar	derbar
Mensch-Natur	Unterwerfung unter Natur		Einklang mit Natur		Beherrschung der Natur	
Zeit	Vergangenheit		Gegenwart		Zukunft	
Aktivität	Sein		Sein im Werden		Tun, Machen	
Beziehung	Gleichförmigkeit (Tradition, Familie)		Wechselseitigkeit (soziales System)		Individualität (Autonomie)	

Verhaltensmuster, Sitten, Normen, Rollen

Während Wertorientierungen auf einer recht allgemeinen abstrakten Ebene zu verorten sind, erstrecken sich Sitten und Normen auf die konkrete Ebene des Alltagsverhaltens. Als Beispiele können etwa Heiratsriten, Sexualverhalten, Spielverhalten, Erziehungsmuster, Kaufverhalten etc. dienen. Natürlich gehört auch Tabuverhalten zu dieser Kategorie.

Verhaltensformen, die durch die Erwartungen der Gruppe an den Einzelnen festgelegt werden, nennen wir Rollen. Auch Rollenerwartungen können kulturspezifisch stark variieren.

Soziale Gruppierungen, soziale Beziehungen.

Jede Gesellschaft strukturiert ihre verschiedenen Angehörigen nach ganz verschiedenen Gruppierungen. Hierunter lassen sich beispielsweise Familie, Verwandtschaft, Klassen, Kasten, Eliten etc. verstehen. Hierarchie und Status, Prestige und Autorität der jeweiligen Mitglieder sind weitgehend von kulturellen Vorgaben abhängig. Hierbei unterscheiden sich nicht nur die Kriterien, die den Status bestimmen, sondern auch das Gewicht, das dem jeweiligen Status beigemessen wird.

Auch die sozialen Beziehungsformen unterliegen starken kulturellen Schwankungen. So variiert zum Beispiel die Art und Weise der Definition von Persönlichkeit stark. Wird in westlichen Ländern diese als Individuum angesehen, als das Ergebnis individueller Entwicklung und Sozialisation, wird in fernöstlichen Kulturen und in afrikanischen Ländern diese weitgehend als ein Mitglied einer Gruppe definiert. China z.B. kennt den Begriff der Persönlichkeit gar nicht.

Diese beispielhaft genannten Strukturmerkmale sind zu verstehen als Komponenten, die erst in ihrer Gesamtheit und ihren wechselseitigen Bedingtheiten die Struktur eines Ganzen bilden, welches wir als Kultur bezeichnen.

Von diesen Strukturmerkmalen lassen sich die sog. kulturellen Objektivationen unterscheiden. Darunter versteht man das Ergebnis geistiger und materieller Produktionen, soweit sie sich von ihren Urhebern, Schöpfern oder Herstellern ablösen, in das Kulturgut der jeweiligen Kultur durch entsprechende Traditionierung oder Pflege eingehen und in Gegenständen anzutreffen sind. "Das Spektrum solcher Objektivationen ist breit und bunt: es umfasst alles, was Menschen ersinnen, produzieren, gestalten, von Philosophie über Religion, Kunst, Musik, Literatur, Märchen, Mythen bis hin zu den Gegenständen des Alltagslebens wie Kleidung, Schmuck, Haus, Wohnung, Hausrat."⁶⁰

⁶⁰ Maletzke 1996, S. 43

Interkulturelle Kompetenz

Schon immer gab es Begegnungen zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen. Diese waren aber in der Regel von kurzer Dauer und räumlich begrenzt. Erst die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung in der jüngeren Vergangenheit schafft Situationen, in denen Angehörige verschiedener Kulturen dauerhafter miteinander umgehen müssen. Dieser Umstand hat eine Reihe von Autoren angeregt, sich mit der Frage befasst, wie sich Kulturen vergleichen lassen und vor allem wie kulturelle Konflikte zu deuten sind, wenn Menschen verschiedener Kulturen in der Arbeitswelt zusammen kommen.

Edward und Mildre Hall entwickelten ein Konzept, bei dem insbesondere drei Dimensionen eine wichtige Rolle spielen.⁶¹ Zeit, Kontext und Raum. Sie unterschieden:

Dimension		Verhaltensorientierung
Zeit	Monochrome Kultur	Enge Planung, Zeitplan hat Vorrang, Unterbrechungen sind Störungen, zeit ist kostbar, auch Privates wird terminiert, etc.
	Polychrone Kultur	Viele Dinge werden gleichzeitig getan, menschliche Beziehungen wichtiger, flexiblere Zeiteinteilung, spontane Änderbarkeit von Verabredungen, etc.
Kontext	High-Context-Kultur	Dichte Informationsnetze, schneller Wechsel von Personenkreisen, Arbeiten mit aktuellsten Hintergrundinformationen, Kontaktfreudigkeit, etc.
	Low-Context-Cultur	Geringe Informationsdichte, lockere Kontakte, Orientierung an Akten, starke Sachorientierung, etc.
Raum	Nähe	Geringer Abstand zu anderen Menschen, hohe soziale Bedeutung von Nähe, etc.
	Distanz	Größerer Abstand zu anderen Menschen, hohe soziale Bedeutung von Distanz, etc.

Einen weitgehenden und zu größerer Berühmtheit gelangten Ansatz verfolgt Geert Hofstede, der in 66 Ländern insgesamt 117 000 IBM-Angestellte unter anderem zur Wahrnehmung der Arbeitssituation und zu ihren Werten befragt hat. Hofstede versteht unter Kultur die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. Hofstede filterte fünf Dimensionen kulturspezifischer Unterschiede heraus:

⁶¹ vergl. Hall, E., T. and M. Hall (1985). Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Japanern. Hamburg, Hall, E., T. and M. Hall (1990): Understanding cultural differences. German, French and Americans Yarmouth, Maine.

- Machtdistanz
- Kollektivismus versus Individualismus
- Maskulinität versus Feminität
- Langfristige versus kurzfristige Lebensplanung
- Unsicherheitsvermeidung⁶²

Diese sog. Kulturdimensionen umfassen die Gesamtheit der Verhaltensnormen und Wertorientierungen und können als Orientierungsmatrix zur Erfassung des Fremden und der eigenen Qualität dienen. Sie sind aber lediglich als Orientierungspunkte zu verstehen, die in keiner Weise zu unzulässigen Stereotypisierungen führen dürfen.

Auf den Aspekt interkultureller Kompetenz bei Überschneidungssituationen zwischen Kulturen hat insbesondere Alexander Thomas hingewiesen. Ausgehend von einem Kulturbegriff, der Kultur als gefühls- und handlungssteuerndes Orientierungssystem beschreibt, entwirft er das Konzept sog. Kulturstandards als Grundlage für Trainings zum Erwerb interkultureller Handlungskompetenz.

„Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt“⁶³

Interkulturelle Kompetenz wird erreicht, wenn es den Kooperationspartnern gelingt, ihre jeweiligen Orientierungssysteme aufeinander abzustimmen. Gefordert werden damit die Kenntnis über die fremden Kulturstandards und ihre handlungssteuernden Wirkungen sowie die Fähigkeit, zur Person- und Situationswahrnehmung, zur Verhaltensbeurteilung und zum Situationserleben im Kontext des fremdkulturellen Orientierungssystems.

Allen drei beschriebenen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie kulturelle Unterschiede auf nationaler Ebene untersuchen und Kultur mit Nationalkultur gleichsetzen. Kulturen erscheinen als mehr oder weniger homogene, auf staatliche Territorien begrenzte Einheiten. Eine größere innere Vielfalt und Differenziertheit wird dabei genauso negiert, wie die Tatsache, dass viele Länder von willkürlich gezogenen Grenzen umgeben sind und Gesellschaften über Staatsgrenzen hinweg existieren.

Kulturelle Kompetenz

Um diesem Vorwurf zu entgehen und um eine Perspektive für zunehmend globalisierte Gesellschaften zu entwickeln, entwirft Dirk Baecker einen anderen Ansatz. Kultur wird demnach nicht, wie es die traditionelle Kulturtheorie will, als die Summe der vorhandenen gesellschaftlichen Werte, sondern als zweideutig verstanden, in dem Sinne, dass sie Gründe bereitstellt, die es ermöglichen, das, was der eine feiert von dem anderen kritisieren zu lassen. Eine Kultur stellt Interpretationsspielräume zur Verfügung. Sie gewinnt ihre Identität aus dem

⁶² Vergl. Hofstede, G. (1993). Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management. Wiesbaden.

⁶³ Vergl. {Thomas, 1996 #1614}, S.112

Vergleich mit dem Anderen. Kultur ist eine Funktion der Gesellschaft – nämlich als mitlaufende Beobachtung des Unterschieds der eigenen zur anderen Kultur.

Kultur wird so eine Funktion für eine offene Zukunft, indem sie die Kontingenz der kulturellen Wertentscheidungen thematisch macht. An die Stelle der Kategorie des Fremden tritt die Differenz des Eigenen.

D. h.: Kultur ist immer nur Unterschied zu anderen Kulturen. Vor dem Kontakt mit einer anderen Kultur, weiß sie nicht von ihrer Existenz.

„Nichts definiert das Eigene verlässlicher als das Fremde, von dem es sich abgrenzt. Eine Kultur ist demnach eine Form der Bearbeitung des Problems, dass es auch andere Kulturen gibt.“⁶⁴

Ein Kulturkontakt ist daher weniger die Berührung zweier Lebensformen als vielmehr die Produktion von Verhaltensweisen, die diesen Kontakt überhaupt erst ermöglichen.

Kulturelle Kompetenz ist die Kompetenz zur Identifizierung eines Zeichenrepertoires und im Umgang damit, mit dem die Kommunikationsprobleme, die sich ergeben, gelöst oder verstärkt werden können.

In der globalisierten Gesellschaft sind Kulturkontakte nicht mehr Kontakte an den (nationalen) Grenzen der Gesellschaft sondern Kontakte innerhalb der Gesellschaft. Kultur wird zur Metakultur, die keine Lebensformen, Sitten und Gewohnheiten festschreibt, sondern ganz im Gegenteil darüber Auskunft gibt, wie Kultur abhängig ist von sozialen Strukturen, individuellem Verhalten und kollektiven Denkmustern. (Situationskultur, Ereigniskultur) Ereignisse entfalten ihren kulturellen Sinn nur noch im Unterschied zu anderen Ereignissen.

Europäische Kultur ist traditionell kolonial, d.h. auf gewaltsamer Unterscheidung gegründet. Die Weltgesellschaft nimmt normative Erwartungen zurück und setzt auf Kommunikation. Die Weltgesellschaft wird lernfähiger (oder muss es werden).

Baecker schlägt den Begriff „kulturelle Kompetenz“ vor, anstelle von „interkulturelle Kompetenz“. Kultur – und auch die Begegnung zweier oder mehrerer Kulturen – muss sich als in die Zukunft offen entwickeln. nach dem Stadium der Interkulturalität muss eine neue Kultur sich entwickeln. Nicht der Blick auf die Herkunft sondern auf die „Heraufkunft des Neuen“ ist gefragt. Das Neue kann allerdings auch in der Abgrenzung bestehen.

Baeckers Kulturbegriff ist insofern konstruktivistisch, als er einen Begriff zweiter Ordnung darstellt. Kultur ist: die Beobachtung kultureller Unterschiede und die Feststellung der Differenz. Keine Kultur entgeht dem relativierenden Blick.

„Wer nach der Kultur fragt, stößt schon auf den Einschluss der ausgeschlossenen Seite.“⁶⁵

In der globalisierten Welt oszilliert die Referenz der Kultur zwischen lokalen Horizonten und globalen Kontexten. Die Funktion der Kultur ist:

- Ihre Bedrohung darzustellen (sichern)

⁶⁴ Baecker, D. (2000). Wozu Kultur. Berlin, Kadmos Verlag, S. 17

⁶⁵ Ibid., S. 35

- Ihre Veränderbarkeit darzustellen (verändern)

Die Kultur des Neuen kann, muss aber nicht abgerufen werden, d.h. der Ausgang bleibt offen. Diese Ambivalenz hatten auch schon Adorno/Horkheimer in „Dialektik der Aufklärung“ festgestellt. Hier ging es um die Gefahr des Rückfalls in den Mythos, sobald die Aufklärung (hegemoniale, koloniale) Macht der Durchsetzung erlangt hat. Auch Ulrich Beck und Zygmunt Baumann konstatieren eine Ambivalenz der Moderne.

Je mehr die Kultur auf Gewalt verzichtet, je mehr muss sie einen Lernprozess bewältigen, um Anschluss an ihre Möglichkeiten zu erhalten.

Im traditionellen Verständnis von Kultur geht es um eine Differenz von dem, was man selbst unter Kontrolle hat, und dem, was als Schicksal, Umstände, Voraussetzungen, Gottes Gnade oder Geschenk angesehen werden muss. Wenn Nietzsche sagt: „Gott ist Tot“, dann meint er auch, dass der Mensch sein Schicksal in die eigene Hand nehmen muss (Als Wille zur Macht). Baecker:

„Im Menschen lockt das Tier; im Menschen lockt der Gott. Doch weder das eine noch das andere zu sein macht ihn zum Menschen“.⁶⁶

Historisch sieht Baecker drei Stationen:

Antike:	Kultur von etwas
Moderne :	Kultur als solche (Zivilisation); Intellektuelle als Kulturarbeiter
Postmoderne:	Kultur der Irritation; Netzwerk der Codierungen

Kultur ist je aktuelle Operation des Einwands ausgeschlossener Möglichkeiten gegen wahrgenommene Möglichkeiten. Das setzt (soziologisch gesehen) voraus, dass das ausgeschlossene als sog. Latenz mitgeführt wird. Kultur ist also kontingent. Das heißt aber auch: Kultur muss ausschließen. Baecker sieht in der Anwendung dieses Kulturbegriffes für die Gesellschaft drei Vorteile:

- Man kann Gesellschaft als Produzent von Eindeutigkeiten beobachten;
- Man kann darin verschiedene Gesellschaften vergleichen (also wie sie die Eindeutigkeiten produzieren);
- Man kann eine Rückbindung der Kulturtheorie in eine allgemeine Gesellschaftstheorie vornehmen.

Kultur wird hergestellt durch Pflege, Verehrung, Vergleich und Spiel und zwar in der Einheit aller dieser Momente.

Baecker gibt als ein Beispiel die Organisationskultur. Von ihr spricht man wenn es um Ordnungs-, Kohärenz- und Sinnstiftung in Organisationen geht. Sie wird entlang loser Kopplungen horizontal und vertikal erzeugt. Die Unternehmensorganisation antwortet damit auf turbulent gewordene Märkte, deren Beobachtung nicht mehr nur an der Spitze des Unternehmens, sondern auf allen Ebenen und an allen Stellen geleistet werden muss, was Informationsverarbeitung quer durchs Unternehmen erfordert.

⁶⁶ Ibid., S. 46

Dies geschieht nicht aus Vergnügen oder Lust an Selbstdarstellung. Es geschieht aus Notwendigkeit, Kultur zu konstituieren. Kultur ist Konstitutionserfahrung. Und sie ist dies prinzipiell immer in zwei Varianten:

- Feier des Konstituierten, Absicherung, Bestätigung, Verneigung und Besiegelung
- Kritik des Konstituierten, Überschreitung, Zweifel, Verletzung, Unbehagen, Verwerfung

Kulturelle Kompetenz besteht danach in der Fähigkeit der Gesellschaft oder von Organisationen, diesen Prozess ständig zu durchlaufen, sich selbst dabei zu beobachten und einmal getroffene Entscheidungen vor dem Hintergrund der Möglichkeit, auch anders zu entscheiden zu rechtfertigen, aber auch ihre Veränderbarkeit offen zu halten.

Literatur:

Baecker, D. (2000). Wozu Kultur. Berlin, Kadmos Verlag.

Dana, R. H. (1998 (orig. 1927)). Understanding cultural identity in Intervention and Assessment. London.

Hall, E., T. and M. Hall (1985). Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Japanern. Hamburg.

Hall, E., T. and M. Hall (1990). Understanding cultural differences. German, French and Americans Yarmouth, Maine.

Hofstede, G. (1993). Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management. Wiesbaden.

Maletzke, G. (1996). Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

Schmidt, S., J. (1987). Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt, Stw.

Intercultural Communication, Intercultural Competence or Cultural Competence?

The indicated problematic nature encloses several dimensions: it concerns the concept of culture, it operates in a way that it deals with some kind of exchange between two or more cultures and it deals with the competence thereto and the concept of communication, this means the attempt of reciprocal information or understanding.

Culture and Intercultural Communication

In general the concept of culture is vague. Usual culture is understood as all what the human being creates as species with its own energy and possibilities. The concept normally is used in contrast to nature, which is facing it autonomously, has its own rules and energy, which threatens human being or bring him advantage. A common, in general acknowledged definition of culture is not available. Traced from the Latin "colere" – to cultivate, to care, to till - can be understood as some kind of culture how people shape their life with all products of their thinking and doing. One can comprehend this concept valued, can apply it more to all mental products which then can be understood as an expression of distinct thinking, values, views and creations. But as well it even is often understood in a material sense, where the results of productive human energy are seen more. One also likes to talk about civilization and means by that to be able to diagnose a progressive development of human kind, the more civilized the better. Also in scientific discussions about culture one disagrees on essentials about a precise definition of culture. Yet from the view-point of cultural anthropology there exists somewhat like conformity in the basic attitude which means that one understands a system of concepts, convictions, value orientation, attitudes by the phenomenon of culture, which as well can be seen in the behaviour and action of people as well in their mental and material products. Brislin, an anthropologist himself, understands culture as

"... an identified group with mutual conviction and experiences, with feelings for values which are connected with the experiences and with interest in a mutual historical background."⁶⁷

One can see that here Brislin emphasises the aspect that also culture always leads to participation and identification of human beings with a certain group or is necessary. Apparently people have the requirement to belong to a certain culture. In this sense one can state that human beings, groups, nations not only have "one" culture, but that they themselves are a certain culture in particular.

Richard H. Dana also sees in culture the essential, which means to belong to a group, but yet he makes differences from what means to be a person, to have a

⁶⁷ Maletzke, G., 1996, Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, p. 16

personality. By that he gives culture also an area in order to shape its own individuality. Besides that he recognizes the social entire influence on the process of cultural shaping (acculturation and enculturation).⁶⁸

In order to face the difficulties which arise, if a complex formation like a society or a nation or another larger community shall be defined, the concept of such culture presents itself. It proceeds from the imagination that the part-group of a larger society or group shows its own culture, even a subculture. Each subculture differs from other subcultures by specific characteristics, but combined they integrate the subcultures into an overlapping united formation which represents the entire culture. Each member of society can also belong to several subcultures at the same time.

A larger number of scientists are concerned with the phenomenon of culture.

Term	Item
culture anthropology	ethnology, ethnography, social anthropology, ethno-science, ethno-psychoanalysis and others
social psychology	relation between human beings, groups, peoples, nations
psychology	connection of culture and personality; dependence of the human being in his consciousness, emotions, attitudes, behaviour etc. concerning the cultural shaping
communication sciences	information between cultures, personal, individual by media, by mass-communication
linguistics	language as cultural relevant phenomenon; symbol value of language

“The human being” is a conceptual abstraction. Usually human beings only exist as individuals, they differ individually by means that each human being exists once in that specific kind. But obviously there are characteristics, kinds of behaviour, capabilities or features, which can be met at human beings in all cultures. They are specified as so-called “cultural universals”. F. i. Maletzke names here: marriage, phonemes and morphemes, counting; taboo of endogamy, respect to parents, moral values as basis of institutions; music and drawing; personal names; sports; worship of divine creatures; dream-interpretation; education; donation and many others.⁶⁹ Of course statements about those phenomena are very different and unsystematic, that there cannot be given importance to them, only as a hint that human beings cannot live without specific characteristics of culture due to their anthropological constitution (as a scarce being with lack of flair).

⁶⁸ s. Dana, R. H., 1998 (originally 1927), Understanding Cultural Identity in Intervention and Assessment,, London

⁶⁹ s. Maletzke, G., 1996, Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, p. 22

The proportion between the individual to its culture can be understood as a complex system of reciprocal action. On the one hand the human individual gets acquainted with the special cultural particularities during his education (socialization) and is influenced by them fundamentally. This process, the so-called enculturation, besides others encloses learning of basic human capabilities in the social field, f. i. how to get social contacts, how to control the own behaviour, how to handle emotions accordingly, how to satisfy basic needs, how to see the world, how to communicate verbal or nonverbal with others, what one can expect from others, which roles are adequate for oneself and what can be estimated as positively or negatively. On the other hand the individual influences culture by his specific individual history and by the gained understandings and behaviour. This means culture always depends on the so-called cultural change.

Normally it is not conscious to the human being how his kinds of experiences and behaviour are determined by his own culture. Most people live in a certain natural attitude and naïve reality. They proceed unreflected from the assumption that the world itself is how it appears them. Everything appears them naturally. This attitude then becomes a problem when the human being meets participants of another culture. Just now the ratio of the own cultural sphere, its system of reference and interpretation becomes conscious, just now unproblematic things of everyday life become a problem. In order to handle this problem, people have developed a pattern of mechanisms, which shall help to decrease arising insecurity. In cases in which the own culture is interpreted as reflection - then one talks about ethnocentrism – the particular other culture is degraded by devaluation, is qualified as inferior, as abnormal, as immoral. By that the own ego is maintained or is increased in a way that insecure instability is brought again into stability. Another variance of this ethnocentrism is nationalism. Here a strong national feeling is developed by over-identification with norms and values of the own nation, which again leads to a feeling of superiority about other nations. Nationalism becomes a glorification of the own and a devaluation of the other nation.

Another variance of intercultural managing problems is the so-called culture relativism. Here in some kind of counter-movement it is referred to superiority of thinking – connected with the postulate of equality of the enlightenment. Indeed cultures appear as differentiated from each other in this perspective, but in no way considered comparable. By neglect of a valued consideration here exists the danger that own reached standards will not be seen positively, indeed in some extent positive achievements of culture are devaluated, at least will be relativated as non-obligatory. Supporters of this concept do have the difficulty that they are bereaved of orientational function of culture, which means the belief in universal liability of own values.

Also the idealistic concept of multicultural personality, the concept of multi-culti-society has to face this problem. The question arises if it might be possible that all or many people of a nation can remain in a limited district of looking for orientation and thus are able to make it to a normal item of their everyday life. Here the relief function of the own culture gets lost which normally is seen as positive. If it is not the case, f. i. in the U.S., the danger exists, that individual subcultures fall back into overacting nationalism with all its wild running and sometimes even violent extremes. Or more global minds transnational actors can evolve who develop by loss of national or cultural formed moral values and opinions into scrupulous power institutions (mafia,

capitalists, trusts), which believe in doing without cultural prudent borders or threshold of obstacle.

When it is talked about culture, about meeting between cultures, about ethnocentrism and culture relativism, about obviousnesses and superiority consciousness – then a simple impression underlies these ideas and thoughts: namely the differentiation from the inner (or at home) to the outer (or out-door). Here inner means warmth, safety, security, it is the field of obviousnesses. This is faced with the outer, the “strange”, what in some sense is attractive and fascination but at the same time cold, threatening, dangerous, insecure. The stranger, the foreign country, and the unfamiliar: all three are manifold meaningful names for this phenomenon of the other. F. i. one can interpret the strange

- as the foreign country outside territorial borders and define within the border as homeland;
- as unfamiliar, as abnormal, improper, unsuitable, the own as normal, worthy, reasonable;
- as the still unknown which is seen as explorable on principle, available to the own experiences, but which is not known yet;
- as the finally not visible which is staying outside for the own meaning sphere, as remaining transcendental, what remains excluded from the possibilities of getting acquainted with;
- as the unwearthy, which stands in opposite to confidence, which fears, which, causes anxious emotions of getting mixed up with own strange interests.

So the “going into foreign countries” always has also the significance to leave home, to get out of the circle of obviousnesses, to expose oneself to a fascinating but also threatening unknown, to be adventure but also temptation. Vice versa the stranger feels strange in a foreign country. That means also for participants of the respective visited culture that the stranger is seen as threatening, unknown, as obviousnesses putting in questions, as making insecure. A large field for intercultural misunderstandings! The vehemence or power with which this problem of strangeness, of the stranger appears depends on the so-called intercultural distance or cultural distance. With this conception it is tried to express particular nearness or distance, which exists between two different cultures. If the particular part of mutual experienced cultural orientation is large then a certain cultural nearness can be seen and vice versa. Differences in climate, in geographical, topographical, economical circumstances and so on thereby can play an important role.

Maletzke has put together some important categories in which culture differ from another and which form the specific profile of a culture in its structural whole, the so-called structural characteristics. As such he considers besides others:

National character, basic personality

With the concept of national character sciences – especially psychology, cultural anthropology – have tried to gather differences of different cultures. This bases on the assumption that people of a nation correspond to basic patterns of experiencing and behaviour as well as in their personalities or they might be rather similar and thus differ from people of other nations. The concept proved a failure, too many abstractions arise in order to get any valid statements. Nevertheless it is still used in literature, especially in the impressionistic – essayistic.

Observation

Observation, today everybody knows it, is a complex process in which the human being is involved actively, productively and creatively. It is socially and culturally moulded. This means: people of different nations see the world under different aspects. Hereby all senses play an important role. As well in seeing (visual perception) as in listening, smelling, tasting, feeling, on colour symbolic, in addition strategies and so forth human kind develops a culture of specific habits, mechanisms of selection and preferences which again differ enormously from people of other cultures.

Time experiences

People of different cultures develop different concepts of dealing with time. Especially between Western and Far-Eastern cultures great differences exist. This not only refers to the handling of the own speed with regard to punctuality or similar things, but especially to different interpretations what time describes.

Space experiences

Just like concerning time experiences great differences can be stated as well regarding space experiences like dealing with spaces. For instance definition concerning private and public space differs very much as well as spatial dealing with interpersonal distance or even only the spatial shaping of homes, gardens etc.

Thinking

Mentality of people of different cultures differ in essential dimensions, that is whether they think

logically	or	prelogically
inductively	or	deductively
abstractively	or	concret
alphabetically	or	illiterately

Even with regard to the specific setting of thinking human being differs just like how they deal with possessions of imagination like superstition, witchcraft, magic, and humbug.

Language

Language serves to reduce complexity by connecting abstract similarities, categories, classes, and types. It brings order into an endless variety of phenomenon. It is obvious, that language and universal sight of a certain group of human being largely depend from another. On the one hand the kind and mode how the world is seen highly influenced by language, on the other hand language forms itself differentiated due to cultural specific needs, expectations and motivations. Also subculture develops own language-codes. Language acquires a certain other meaning within a certain other reference setting.

Non-verbal communication

Although still not thoroughly researched today one knows about the importance of non-verbal communication. People not only exchange words, but they inform themselves by kinesics, proxemics, orientational angular, outer appearance

(symbolic of dressing), posture, gesture of the head, facial expression, gestic, focal contacts, paralinguistics and much more. These kinds of appearance of human communication are cultural highly over-formed. By circumstances the one and same form can mean the opposite in different cultures. So non-verbal communication becomes susceptible to a high degree for intercultural misunderstandings. Even the meaning of silence can vary specifically in the sense of culture.

Value orientation

Values are yardsticks with which people regulate their values. They win acceptance for the total human living. As standard volume about cultural specific value orientation Maletzke cites Florence Kluckhohn and Fred Strodtbeck, 1961: Variations in value orientations: they proceed from three theses:

People from all centuries and nations had to find solutions for a limited number of named problems.

For each basic problem of people there exists only a limited number of solving possibilities.

For each problem all societies complete solving possibilities are available, but society gives solutions an own significance. So cultural specific ranking of values is created: each society presents its own profile in value orientation. Value change just is a change of ranking, not of the values themselves.

Basing on these theses they develop a model of long-winded variety concerning principle orientations

Orientation	Postulated Long-Winded Variety					
human nature	bad		neutral	mixture of good and bad		good
	changeable	unchangeable	changeable	unchangeable	changeable	unchangeable
human-being	submission to nature		harmony with nature		domination of nature	
time	past		present		future	
activity	being		being in becoming		doing, making	
relation	uniformity (tradition, family)		reciprocity (social system)		Individuality (autonomy)	

Patterns of behaviour, customs, norms and rules

While value orientations are based on an almost general level, customs and norms cover the concrete level of daily life behaviour. As samples can be seen rites of wedding, sexual behaviour, acting behaviour, patterns of education, shopping behaviour etc. Of course also taboo behaviour belongs to this category.

Behavioural patterns, which are set up to the individual by expectations of the group, we call roles. Even expectations of roles can vary strongly with regard to cultural specific.

Social groups, social connections

Each society structures its different participants according totally different groups. Here f. i. are understood family, relationship, classes, castes, elites. Hierarchy and status, prestige and authority of the particular members often depend on cultural

handicaps. Hereby not only criteria differ which determine the status, but also the importance that is given to the particular status. Also the social patterns of relations underlie strong cultural deviations. For instance the kind and manner of definition of personality varies highly. If this is seen as an individual process in Western countries as a result of individual development and socialization, this is defined as being a member of the group in Far-Eastern cultures and in African countries. F. i. China doesn't know at all about conception of personality.

These exemplary listed structural characteristics can be understood as components which just form the structure of a total in their totality and their reciprocal relativity which we call culture.

From these structural characteristics – the so-called cultural objectivations – can be differentiated. This means the result of mental and material productions as far as they replace their originators or producers, enter into the cultural good of the specific culture by corresponding traditions or maintenance and then are met in objects. “The spectrum of those objectivations is large and coloured: it encloses all what people think, produce, shape, beginning with philosophy over religion, arts, music, literature, fairy-tales, myths up to things of daily life like dressing, jewellery, house, home, household effects.”⁷⁰

Intercultural Competence

Always there have been meetings between people from different cultures. But regularly these only lasted a short time and they were spatially limited. Just the increasing internationality and globalization produces situations in the more recent past in which members of different cultures have to deal more permanently with each other. This circumstance has encouraged several authors to deal with the question, how cultures can be compared and especially how cultural conflicts can be interpreted if people of different cultures meet in the working field.

Edward and Mildred Hall developed a concept by which especially three dimensions play an important role: time, context and space.⁷¹ They differentiated:

dimension		behavioural orientation
time	monochrone culture	tied planning, time schedule is preferred, interruptions are disturbances, time is expensive, also the private is scheduled etc.

⁷⁰ Maletzke, 1996, p. 43

⁷¹ s. Hall, E., T. and M. Hall, 1985, *Verborgene Signale, Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Japanern*, Hamburg; Hall, E., T. and M. Hall, 1990, *Understanding Cultural Differences. German, French and Americans*, Yarmouth, Maine

	polychrone culture	many things are done simultaneously, human relations are more important, flexible time schedules, spontaneous modification of appointments, etc.
context	high-context-culture	tight information network, fast change of groups of persons, working with the most actual background informations, sociability, etc.
	low-context-culture	less tight information, loose contacts, orientation on files, strong orientation on facts, etc.
room	nearness	less distance to other people, high social meaning of nearness, etc.
	distance	large distance to their people, high social meaning to distance, etc.

A far reaching and to large fame achieved approach Geert Hofstede follows who has interviewed 117.000 IBM-employees in total within 66 countries concerning besides others the consciousness of working situation and their values. Hofstede understands by culture the collective programming of spirit, which decides members of a group or of category from people of another.

Hofstede filters out five dimensions of cultural specific differences:

- power distance
- collectivism vs. individualism
- male vs. female
- long-lasting vs. short term planning of life
- avoidance of insecurity.⁷²

The so-called dimensions of culture enclose the total of behavioural norms and value orientation and can serve as orientational matrix for recognizing the strange and the own quality. But they just can be considered as orientational points, which by no means may lead to undue stereotypes.

Alexander Thomas especially pointed out the aspect of intercultural competence at overlapping situations between cultures. Starting from the cultural conception, which

⁷² s. Hofstede, G., 1993, Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden

describes culture as emotion and action leading system of orientation, he designs the concept of so-called cultural standards as basis for trainings in order to gain intercultural competence of action.

“By cultural standards are understood all kinds of consciousness, thinking, values and actions which are considered personally from a large majority of members of a certain culture or from others as normal, obvious, typical and binding. Own and strange behaviour is estimated on the basis of these cultural standards.”⁷³

Intercultural competence is reached when cooperation partners are successful in coordinating their particular orientational systems one by one. By that knowledge is asked about strange cultural standards and their action controlled effects as well as the capability to personal and situational consciousness, to behavioural rating and to situational experiences in the context of strange cultural orientation systems.

All three described concepts are in common that they investigate cultural differences on a national level and equate culture with national culture. Cultures appear more or less as homogeneous, on national territories limited units. Herewith a larger inner variety as well is neglected as the fact that many countries are surrounded by arbitrary traced borders and societies exist off national borders.

3. Cultural competence

In order to avoid accusation and to develop a perspective for an increasing globalized society Dirk Baecker outlines another concept. Accordingly culture is not understood as the sum of present social values like traditional culture theory wants it, but is understood as ambiguous in the sense that it provides reasons which make possible that the same thing can be celebrated from one and criticized from the other. A culture disposes of interpretation margins. It gains its identity from comparison with the other. Culture is a function of society – that is a steady watching the difference between the own and the other culture. So culture becomes a function for an open future in making commitments of cultural value decisions thematically. Category of the strange replaces the difference of the own.

That means: Culture always is only the difference to other cultures. Before getting into contact with another culture, it doesn't know about its existence.

“Nothing defines the own more reliable than the strange from which it differentiates itself. Therefore culture is a kind of managing the problem that there also exist other cultures.”⁷⁴

Hence cultural contact is less getting in touch with two living types than more the production of behavioural manners, which this contact makes possible at all.

Cultural competence is the competences in order to identity a repertoire of marks and to handle them by which resulting communicational problems can be solved or intensified.

⁷³ s. Thomas, 1996#1614, p. 112

⁷⁴ Baecker, D., 2000, Wozu Kultur, Berlin, Kadmos Verlag, p. 17

In the globalized society cultural contacts are no more contacts at the (national) border of society but contacts within society. Culture gets a meta-culture, which doesn't fix living styles, customs and habits but on the contrary gives information how culture depends on social structures, individual behaviour and collective patterns of thinking. (Situational culture, sensational culture) yet sensations unfold their cultural sense only distinction between other sensations.

European culture traditionally is colonial, that means it is founded on violent differentiation. Global society withdraws normative expectations and prefers communication. Global society becomes (or has to become) more eager to learn.

Baecker proposes the concept of "cultural competence" instead of "intercultural competence". Culture – and also contact between two or more cultures – has to develop open hearted in the future. Following the phase of interculturality a new culture has to develop. Not the sight to the origin is asked but the "arising of the new". Of course the new also can show up in delimitation.

Therefore Baecker's concept of culture is constructivistic since he presents a concept of second order. Culture is: observation of cultural differences and statements of the difference. No culture escapes the qualifying sight.

"Who is asking for culture is already confronted with the excluded part."⁷⁵

In the globalized world the reference to culture oscillates between local horizons and global contexts. Function of culture is:

- to show (to protect) its threat
- to show (to vary) its changeableness

The culture of the new can be recalled but has not to be recalled, i.e. the outcome remains insecure. This ambivalence already Adorno/Horkheimer had stated in "Dialectic of Enlightenment. Here it was concerning the danger of falling back into the myth as soon as enlightenment has reached (hegemonial, colonial) power. Also Ulrich Beck and Zygmunt Baumann stated an ambivalence of the modernism. So more culture renounces on power, the better it can handle learning processes in order to catch up with its possibilities.

In the traditional understanding culture is concerned about the difference which oneself keeps under control and which is seen as fate, as circumstance, as requirements, God's grace or gift. When Nietzsche says: "God is dead", then he also means, that the human being has to take his fate into his own hand (as a purpose to power). Baecker:

"In the human being the animal tempts; in the human being God tempts. But to be neither the one nor both, it makes him to the human being."⁷⁶

Baecker sees historically three stations:

⁷⁵ ibid, p. 35

⁷⁶ ibid, p. 46

- antiquity	culture of something
- modernism	culture as such (civilization); intellectual as cultural worker
- post-modernism	culture of irritation; network of codifications

Culture is a specific operation of objection to excluded possibilities against noticed possibilities. This requires (sociologically seen) that the excluded is taking along the so-called latency. Therefore culture is contingent. But this also means: Culture must exclude. Baecker sees in using this cultural concept three advantages for society:

Society can be watched as producer of definitions.
Different societies can be compared within it (i.e. how they produce those definitions).
A feedback of cultural theory can be undertaken into a general social theory.

Culture is produced by cultivation, by adoration, by comparison and by performance, and that together also in one unit of all these moments.

Baecker mentions the organization culture as an example. It is talked about it when order, coherence and sense establishment in organizations are concerned. It is produced horizontally and vertically along loose couplings. By that enterprise organizations answer to hectic gotten markets, which not only have to be watched from the head of the enterprise but also have to be observed from all levels and from all places, which therefore makes informational treatment necessary crosswise through enterprises.

This not always happens with pleasure or with enjoyment on self-presentation. But it is necessary in order to constitute culture. Culture is a constitutional experience. And in principle it always appears in two variants:

- celebration of the constituted, provision of security, confirmation, curtesy and sealing.
- criticism of the constituted, violation, doubts, injury, discomfort, rejection.

Therefore by cultural competence is meant that society or organizations have the capability to steadily go through this process, to watch themselves and looking to the background of possibilities to warrant even once made decisions but also to keep open their alteration.

Literature:

- Baecker, D., 2000, Wozu Kultur, Berlin, Kadmos Verlag
Dana, R. H., 1998 (orig. 1927), Understanding Cultural Identity in Intervention and Assessment, London
Hall, E., T. and M. Hall, 1985, Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Japanern, Hamburg
Hall, E., T. and M. Hall (1990), Understanding Cultural Differences. German, French and Americans, Yarmouth, Maine
Hofstede, G., 1993, Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden
Maletzke, G., 1996, Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
Schmidt, S., J., 1987, Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt, stw

Supervision und Coaching aus ungarischer Sicht

Der historisch-gesellschaftliche Hintergrund der Supervision in Ungarn des 20. Jahrhunderts – eine Skizze

Die Anfänge – methodenspezifische Supervision

In der Welt der großen ungarischen Psychotherapeuten und Psychoanalytiker, in der Auffassung von Sándor Ferenczi, Mihály Bálint, Aliz Bálint und Anderer bildete in der Zeit vor dem zweiten Weltkrieg die Supervision, als die Anfänger kontrollierende Tätigkeit der Senior-Therapeuten einen organischen Teil der Ausbildung, wie das heute auch der Fall ist.

Die Psychotherapie war aber in den Jahrzehnten der sowjetischen Besetzung und des Sozialismus eine verbotene Tätigkeit, die psychologische Kultur ließ in Ungarn rapide nach. Wir lebten in einer geistigen Zwangsjacke, einer politischen Diktatur, in einer Welt, die mit dem Eisernen Vorhang abgesperrt wurde. Die Psycho-Berufe wurden nach der Revolution 1956 geduldet, nicht mehr verboten, aber Unterstützung bekamen sie nicht. Die stille Revolution der achtziger Jahre griff die Bollwerke des Sozialismus an und baute langsam seine Mauer ab. Der große Zusammenbruch des kommunistischen Systems verbunden mit den ungarischen Veränderungen riefen die große Wende des Jahres 1989 hervor: die kommunistische Führung wurde von einer christlich gesinnten bürgerlich-demokratischen Regierung abgelöst. Ein organischer Teil der zehnjährigen stillen Revolution, die letztenendes zur Wende führte, war die berühmte Forschung der Wissenschaftlichen Akademie über die Störungen der sozialen Anpassung. Die Berichte in dieser Forschung, die sich auf die ungarische soziale Situation, gesellschaftliche Verhältnisse und den gesundheitlichen Zustand bezogen, beleuchteten eine tragische Situation. Das gab einen Trambulin-Effekt zum Beginn der Ausbildungen für soziale Berufe, die bis zu dieser Zeit in Ungarn vollkommen gefehlt haben. Die sozialen Ausbildungen nahmen ihre Arbeit in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre auf. Als die Wende kam, waren die sozialen Berufe bereits in einer Phase der Entwicklung, in der der Bedarf an Supervision offensichtlich wurde. Die Ausbildung des sich entfaltendes „mental health“ – mit einer spezifisch ungarischen Bezeichnung der Beruf der Mentalhygieniker, der in der Zeit der ersten, demokratisch gewählten Regierung eine breite Unterstützung genoss - artikulierte ebenfalls einen Bedarf an Supervision. Supervision konnte aber nur aus der Welt der Psychotherapeuten – sozusagen – ausgeliehen werden, aber die Anschauung und die Praxis der therapeutischen Supervision waren zu den Ansprüchen der Helfer in sozialen Arbeitsfeldern und im Bereich des Gesundheitswesens nicht kompatibel. Die erste, in internationaler Kooperation mit der Kasseler Universität vorbereitete Supervisorenausbildung begann ihre Arbeit im Jahre 1998 an der Haynal Imre Universität in Budapest.

Ab 2000 arbeitet die Ausbildung an der Károli Gáspár Reformierten Universität weiter.

Einige Vorüberlegungen zur Definition von Supervision

Angelehnt an die Begriffe der Berufssozialisation und der Berufsbiographie von Marianne Hege können wir feststellen, dass die Fragen der sekundären Sozialisation

und der beruflichen Identität zentrale Themenbereiche der Supervision sind. Auch Fritz Schütze zeigt in seinen Analysen von Berufsbiographien⁷⁷ (Supervision, Heft 26) eingehend und aufschlussreich, wie weitreichend die Geschehnisse des Berufslebens die Privatperson berühren können.

Wenn wir vom Begriff der Berufssozialisation ausgehen, stellt sich die Frage, was genau passiert eigentlich im Prozess der Aneignung eines „Helferberufes?“ Was ist überhaupt das Gemeinsame der verschiedenen Helferberufe? Dem Gedankengang von Hernandez Aristu folgend lässt sich feststellen, dass allen pädagogischen, sozialen und psychologischen Berufen vor dem Hintergrund eines spezifischen professionellen Profils das Ziel gemeinsam ist, die Individuen, Familien und Gruppen im Erleben der eigenen Lebenswelt im Sinne von Habermas zu unterstützen. Gemeinsam ist ihnen auch die Zielsetzung, die Anderen im Ausbalancierungsprozess zwischen Beziehungen, Relationen, Bedeutungen und Bedeutungsgebungen zu unterstützen. Da das Leben ein ununterbrochener Veränderungs- und Lernprozess ist, müssen wir unsere Supervisanden in ihrer beruflichen Entwicklung, in ihrer Identitätsfindung unterstützen, mit ihnen ihren beruflichen Standort immer wieder neu aushandeln und definieren – obwohl wir dies je nach Herkunftsberuf mit unterschiedlicher Gewichtung tun.

Wie können wir Anderen kompetent helfen? Indem wir in erster Linie unsere eigene Persönlichkeit zu einem professionellen „Arbeitswerkzeug“ formen. Eine Methode ist an und für sich weder schlecht noch gut, ihre Wirkung kann sie nur durch das lebendige Material, durch die Persönlichkeit des sie anwendenden Helfers, Beraters entfalten. Professionelle Autonomie und berufliche Identität formiert sich aus dem Konglomerat des methodischen Wissens und der persönlichen Reife. In sozialen Arbeitsfeldern bekommt jede Aufgabe und jedes Verfahren im individuellen Kontext genauso wie im Beziehungsgeflecht eine Bedeutung.

Supervision arbeitet immer mit der beruflichen Persönlichkeit, ausgehend von der Problemstellung des Supervisanden.

Supervision – Selbsterfahrungsarbeit - Psychotherapie

Supervision ist also eine begleitende Methode, die die Suche der beruflichen Identität durch spezielle reflexive Zusammenarbeit unterstützt. Die Aufgabe des Supervisors besteht darin, in der Supervision Bedingungen zu schaffen, in denen durch helfende Beziehungen (Supervisor – Supervisand; Supervisand – andere Mitglieder der Supervisionsgruppe) die vorhandenen, aber verborgenen und verschütteten Erfahrungen und Ressourcen wiederbelebt werden, die eine Veränderung in Gang setzen können. Verstehen ist Ergebnis eines Prozesses, der sich in der Aktualität der persönlichen Begegnung entwickelt. Helfende Beziehungen und berufliche Persönlichkeit – das sind also zwei Hauptmerkmale der Supervision, die aber, wie Emöke Bagdy in ihrem Aufsatz über Supervision, Selbsterfahrungsarbeit und Psychotherapie feststellt, auch identitätsstiftende Faktoren anderer Beratungsformen sind. Die Autorin untersucht Supervision, Selbsterfahrungsarbeit und Psychotherapie und geht davon aus, dass im Grunde genommen alle drei Beratungsangebote psychologische Arbeitsformen sind. Was die allgemeinen Rahmenbedingungen und Anforderungen angeht, unterscheiden sie sich nicht voneinander.⁷⁸ (Bagdy, Emöke 1997: Was ist Supervision,

⁷⁷ vgl. Supervision, Heft 26

⁷⁸ Bagdy, Emöke 1997: Was ist Supervision,

Selbsterfahrungsarbeit und Psychotherapie? Standpunkte, Überlegungen. Pszichoterápia, 6 425-431

Selbsterfahrungsarbeit und Psychotherapie? Standpunkte, Überlegungen. Pszichoterápia, 6 425-431) In allen psychologischen Arbeitssituationen werden Kontrakte vereinbart, gelten die ethischen Anforderungen der Schaffung von entsprechenden Rahmenbedingungen (z.B. geschlossener psychologischer Raum, Verschwiegenheit). Die Grundattitüde des Supervisors oder Therapeuten, die Anforderungen der beruflichen Kompetenz an die Helfer und all das, was in der helfenden Beziehung (unabhängig von der konkreten Methode) geschehen kann, weisen große Ähnlichkeiten auf.

Wodurch unterscheidet sich aber die Methode der Supervision von den anderen zwei Arbeitsformen? Wenn ich den ersten Begriff, den der Beziehung unter die Lupe nehme, fällt mir auf, dass der größte Unterschied in der Art der Beziehung besteht. In der Psychotherapie und Selbsterfahrungsarbeit können wir von einer hierarchischen, asymmetrischen Beziehung sprechen – zwar mit der Zielsetzung, dass der Patient immer autonomer, integrierter wird. In der Supervision besteht demgegenüber eine (gleichrangige), symmetrische Beziehung, dort erfolgt die gemeinsame Arbeit von fast gleichrangigen Spezialisten.

Wenn wir jetzt unter dem Gesichtspunkt der teilnehmenden Persönlichkeit die drei Arbeitsformen untersuchen, und das Ich-Zustands Modell der Transaktionsanalyse von Berne dabei zu Hilfe nehmen, können wir sehen, dass das Maß der Aktivität und der Teilnahme der einzelnen Ich-Teile an der psychologischen Arbeit unterschiedlich ist. In der Supervision dominieren die beruflichen Rollen und die berufliche Persönlichkeit des Teilnehmers. In der Selbsterfahrungsarbeit erscheint die erwachsene Privatperson überwiegend in ihren biographischen Rollen. In der Psychotherapie ist die Kranken-Rolle des Patienten bestimmend. Supervision arbeitet ausschlaggebend in dem „Hier und Jetzt“, Psychotherapie überwiegend in der Geschehnis- und Bedeutungswelt des „Dort und Dann“. In der Supervision zeigt das Erwachsenen-Ich erhöhte Aktivität, denn im Fokus der Arbeit steht eine berufliche Beziehungsstörung bzw. das Verstehen eines mit der beruflichen Tätigkeit zusammenhängenden Problems. Die Arbeit findet auf der beruflichen Ich-Ebene des Erwachsenen statt. Die Herkunftsfamilie repräsentierende Eltern-Ich-Teile und über das ehemalige Kind erzählende Kindheits-Ich-Teile können je nach Bedarf und Fall in den Prozess miteinbezogen werden. Die Zukunftsorientierung bekommt großes Gewicht. Wichtig ist, dass die Sequenz der Arbeit mit den Eltern-Ich oder Kindheits-Ich-Teilen immer zu dem beruflichen Kontext zurückgekoppelt wird. Der berufliche Kontext bestimmt auch das Maß und die Tiefe dieser Sequenz.

Die Selbsterfahrungsarbeit verbindet ausgehend von der Erwachsenen-Ich-Ebene der Persönlichkeit in einer dynamischen Bewegung die Eltern-Ich und Kindheits-Ich-Teile. Den Aktivitätsanteil der drei Ich-Teile bestimmt der aktuelle Fokus.

In der Psychotherapie dominiert, dem Prozess der psychogenetischen Rekonstruktion entsprechend, die Arbeitsebene der Eltern-Ich bzw. Kindheits-Ich-Teile.

Im Bezug auf die berufliche Persönlichkeit können wir also feststellen, dass die Auseinandersetzung mit der beruflichen Entwicklung von der Arbeit mit dem entsprechenden Teil der Persönlichkeit nicht getrennt werden kann. Die Persönlichkeitsentwicklung, Persönlichkeitsarbeit findet aber immer im Rahmen des beruflichen Kontextes statt.

Definition – ein Versuch

Supervision ist also ein geregelter Beratungsprozess, der die Probleme und Konflikte, die Konstellationen der beruflichen Interaktion reflektiert – von den

praktischen Erfahrungen ausgeht und dort wieder anknüpft, und in dessen Fokus die berufliche Persönlichkeit steht. Supervision dient dem selbstreflexiven Lernen, ihr Ziel ist die Kompetenzerweiterung der beruflichen Persönlichkeit. Supervision ist keine Selbsterfahrungsarbeit, obwohl sich die Person durch den Beruf weiterentwickelt. Supervision ist keine Psychotherapie, obwohl sie sich in ihrem Instrumentarium und in ihrer Methodik der Techniken der einzelnen psychotherapeutischen Richtungen und Verfahren bedient. Sie ist kein Kommunikationstraining, obwohl Kommunikationsanalyse in der Supervision angebracht und angemessen erfolgen kann. Sie ist keine Fallbesprechung und keine Bálint-Gruppe, denn sie fokussiert auf die Supervisanden und ihr Beziehungsgeflecht, auch wenn sie dabei mit der Spiegelfunktion der Gruppe arbeitet. Supervision integriert und wendet all die methodischen Möglichkeiten an, die der Bearbeitung der praktischen Erfahrung und der Selbstreflexion dienen.

Wie arbeiten die ungarischen Supervisoren und welche beruflichen und ethischen Richtlinien bestimmen ihre Arbeit?

Die Gesellschaft der Ungarischen Supervisoren, der Verein, der 1996 gegründet wurde, stellte noch im Gründungsjahr ihre Thesen zusammen.

Die Thesen der Gesellschaft der Ungarischen Supervisoren (Verein)

Für uns ist Supervision ein selbstständiger Beruf.

Wir können als SupervisorIn die Fachfrau oder den Fachmann ansehen, die / der für Supervision ausgebildet ist, unabhängig davon, in welchem Feld der humanen Helferberufe sie oder er über ein Grunddiplom und Berufspraxis verfügt.

Supervision ist ein Mittel der Entwicklung der Berufspersönlichkeit, sie stellt Selbstreflexion in Mittelpunkt, und ist ein Lernprozess, der immer von der konkreten beruflichen Erfahrung ausgeht, und dorthin zurückkoppelt.

Supervision ist ein Prozess, in diesem Sinne also keine Krisenintervention, keine Beratung und keine aktuelle Problemlösung, sondern sie dient der Berufspersönlichkeit.

Supervision kann keine Kontrollfunktion erfüllen, kann nicht innerhalb der eigenen Organisation, in hierarchischen, kollegialen Situationen praktiziert werden, sowie der Supervisor / die Supervisorin kann keine Verantwortung für die Arbeit der Supervisanden übernehmen.

Supervision kann angewandt werden: in allen Bereichen, Organisationen, Institutionen, wo Erziehung, Ausbildung, Entwicklung, Führung, Reeducation, Korrektur, heilende Tätigkeit und Rehabilitation praktiziert wird und im Laufe ihrer Tätigkeit die MitarbeiterInnen humane Interventionen durchführen.

Die in den humanen Helferberufen arbeitenden Supervisoren halten Supervision kontinuierlich für erforderlich, in diesem Sinne gehen sie auch in Kontrollsupervision mit ihren supervisorischen Fragen.

Die ungarische Supervisorenausbildung sieht im Rahmen eines Berufsverbandes (seit 1996 die Gesellschaft der ungarischen Supervisoren) die Möglichkeit, die Ethischen Richtlinien, das Ethische Kodex der supervisorischen Tätigkeit auszuarbeiten, und die Interessenvertretung und beruflichen Weiterentwicklung der Mitglieder zu übernehmen.

Die ungarischen Supervisoren sind offen und kooperieren gern mit allen Vereinen, Organisationen und Personen, die dieses Konzept der Supervision akzeptieren und in diesem Sinne arbeiten.

Was ist Coaching?

Coaching ist grundsätzlich eine spezifische Form von Supervision.

Coaching ist:

Ein ziel- und lösungsorientierter Prozess

Coaching orientiert sich am gemeinsam festgelegten Ziel (ähnlich einer Kurzzeitberatung)

Eine Ergebnis-orientierte Beratung für Führungskräfte

Unterstützt und stärkt die Menschen in ihren Berufsrollen

Im Coaching legen wir das Gewicht auf die Stärken, auf die Potenziale der Menschen, nicht auf die Schwächen

Worauf fokussiert Coaching?

Coaching kann leistungsorientiert sein, wenn die gegebene Arbeitssituation nicht effektiv genug ist. Coaching kann Interaktions- oder Beziehungs-orientiert sein, wenn Konflikte bearbeitet werden müssen. Coaching kann auch Erkenntnis – orientiert arbeiten, oder kann zur Klärung grundsätzlicher Fragen beitragen. Coaching kann auch Rollenverhalten unterstützen, Rollen klären.

Supervision und Coaching im Vergleich

	Supervision	Coaching
Ziel	Entwicklungsorientierter, persönlicher Lernprozess Lern-orientierte Arbeit	Erreichen des gemeinsam festgelegten, oder vom Auftraggeber bestimmten Ziels Ziel-orientierte Arbeit
Arbeitsweise	Fallarbeit – die Freiheit des Falleinbringers ist größer	Fallarbeit – das Ziel kann den Themenkreis der Fälle bestimmen
Fokus	Pers. Lerneffekt beim Supervisanden, oder gem. Lernen des Teams und der Organisation	Erhöhung der Effektivität bei der Person u. in der Organisation im Bezug des Ziels
Thematik	Es gibt keine Thematik	Es kann eine Thematik geben
Vermittlung von Kenntnissen	weniger	mehr
Dimension der Zeit	(Vergangenheit)- Gegenwart- Zukunft	(Vergangenheit) – Gegenwart- Zukunft

Kompetenzen des Coaches

Feldkompetenz

- Kenntnisse über die Organisation
- Entstehung, Geschichte der Organisation

- Wissen über Hierarchie in der Organisation
- Organisationskultur
- Sprache, Bräuche, Riten

Soziale Kompetenz

- Positive Einstellung
- Kreativität
- Empowerment
- Professionelle Distanz
- Praktische Berufserfahrung
- Reiche Lebenserfahrung
- Erfahrung, als Führungskraft

Fachkompetenz

- Psychologische Grundkenntnisse
- Pädagogische, andragogische Kenntnisse
- Kenntnis der Gruppendynamik
- Organisationstheorie
- Kenntnis verschiedener Führungstheorien
- Kommunikationstheorie
- Ökonomische Grundkenntnisse

Beraterische Kompetenz

- Beherrschung verschiedener Interventionstechniken
- Eigenes Beratungskonzept

Perspektive

Die schnelle Änderung der Arbeitswelt, die Ausbreitung der multinationalen Firmen, das soziale Absinken (oder gerade das zu schnelle Vorwärtskommen), die immer verdinglichtere Arbeit, die Einführung der modernen Systeme der Informationstechnologie, die allgemeine Forderung der Qualitätssicherung, der Krisenprozess der Privatisierung im Versorgungssystem der Gesundheit, die unendliche Schnelligkeit der Bildungsreformen trieben die seelische, geistige und physische Belastung der ungarischen Bevölkerung in die Höhe und vervielfältigten die beruflichen Aufgaben aller humanen Helferberufe.

Die schnellen Änderungen, die Schwierigkeiten der Anpassung an die neuen Erfordernisse, die Zunahme des Bedarfes der Führungskräfte nach mehr Unterstützung hob die Wichtigkeit und Bedeutung des supervisorischen Settings. Heute spielen Einzel-, Gruppe-, Team-, und Organisationssupervision, Coaching, kollegiale Intervention, peer counselling eine gleich wichtige Rolle. Das konnten wir in den 90er Jahren noch nicht sehen. Die Zeiten sind vorbei, als für die Supervision sich überwiegend Fachkräfte der Helferberufe interessierten. Heute spüren wir von der Arbeitswelt, vom humanen Management, von den kleinen und mittleren Betrieben einen großen Bedarf. Der Ruf nach mehr Orientierung, Anpassung, Steigerung der Frustrationstoleranz, Schutz der Persönlichkeit wird in allen Berufen lauter.

Für die Supervision öffnen sich neue Märkte. Heute zum Beispiel wollen dreimal so viele Fachleute Supervision studieren, wie vor drei Jahren.

Die Veränderungen der Arbeitswelt der letzten Jahre zeugen davon, dass immer weniger Menschen längerfristig von ihrem ursprünglich erlernten Beruf leben können, sondern Arbeitstätigkeiten auch in fremden Berufsfeldern oft auf der Basis von

Zeitverträgen ausüben und damit eine Patchworkidentität entwickeln. Wie kann in diesem Zusammenhang Berufsbezogenheit interpretiert werden? Die Arbeitswelt verändert sich grundlegend, und damit befindet sich auch die Supervision auf der Suche nach neuen Paradigmen. Wenn Beruf und Arbeit neuen gesellschaftlichen Stellenwert bekommen, dann entstehen für den Menschen unbekannte Problemlagen, die ihn verunsichern und für ihn die Notwendigkeit der Neuorientierung mit sich bringen. Verunsicherung und Neuorientierung sind für die Menschen in Ungarn – und in unserer Zeit nicht nur in Ungarn - sehr charakteristische Begriffe.

Wolfgang Weigand resümiert nach dem 3. Deutschen Supervisionstag und schreibt:

„Der Supervisor hat dann vielleicht in Zukunft nicht nur Probleme zu beraten, die aus der unmittelbaren Arbeit entstehen, sondern Situationen und Übergänge, in denen der Supervisand arbeitslos ist, sich auf Arbeitssuche, in Teilzeitarbeit, in zeitbegrenzter Arbeit, in selbstständiger Arbeit befindet.“⁷⁹

Hier würden also berufliche oder Arbeitssituationen im erweiterten Sinne im Mittelpunkt der Supervision stehen. Könnte vielleicht an diesem Punkt das Paradigma der beruflichen Persönlichkeit eine Alternative bieten, indem der Fokus der Supervision auf die Person im Beruf mit ihrem gesamten beruflichen Kontext gerichtet wird?

Wenn der Supervisand arbeitslos ist, oder sich auf Arbeitssuche befindet, können wir ihn ein Stück auf dem Weg der beruflichen Identitätsfindung begleiten, ihn in der erforderlichen Neuorientierung unterstützen.

Die vorhin gestellte Frage möchten wir aber offen lassen, und zur Diskussion anbieten.

⁷⁹ Weigand, W. 1997: Der Supervisor zwischen Selbstdefinition und Markterwartungen, DGSV Aktuell 4/2003, 5.

Supervision and Coaching from Hungarian View

The Social Historical Background of Supervision in Hungary in the 20. Century – an Outline

The Beginnings – Method-Specific Supervision

In the world of great Hungarian psychotherapists and psychoanalysts, by means of Sándor Ferenczi, Mihály Bálint, Aliz Bálint and others supervision began as a controlled action done by senior therapists as an organic part of education before the Second World War, as it is still done today.

But psychotherapy was a forbidden action during the years of occupation by the Soviets and during time of socialism, the psychological culture decreased rapidly. We lived in a mental straightjacket, a political dictatorship, in a world, which was hidden behind an iron curtain. The psycho-professions were tolerated after the revolution in 1956, no more forbidden but they didn't get support. The quiet revolution of the eighties attacked the bastions of socialism and slowly tore down the wall. The large collapse of the communist system connected with the Hungarian changes caused the tremendous turning point of the year 1989: the communist dictators were replaced by a Christian minded civil-democratic government. One organic part of the quiet revolution lasting 10 years, which finally led to the collapse, was the famous research of the scientific academy about irritations of social adjustment. Reports of this research, which referred to the Hungarian social situation, to social standards and the physical affairs, illustrated a tragic situation. This caused a trampoline effect in order to start education in social professions, which were missed up to this time in Hungary. Social education started in the second half of the eighties. At the time of the collapse the development of social professions was already at a point where the need for supervision became evident. The education for the developing mental health – with a specific Hungarian term as profession of mental hygienic, which largely was supported during the time of the first democratic elected government – also expressed a need on supervision. But supervision only could be lent out from the world of psychotherapist – so called – but conception and practice of therapeutic supervision did not fit to the demands of helpers in social fields and in the field of public health. The first education for supervisors started in 1998 prepared by an international cooperation with the Kassel University at Haynal Imre University in Budapest. Since 2000 the education goes on at the Károli Gáspár Reformed University.

Some Considerations about Definition of Supervision

Following the items of professional socialization and professional biography of Marianne Hege we can state that the questions of secondary socialization and professional identity are central themes of supervision. Also Fritz Schütze showed thoroughly and instructively in his analysis of professional biographies⁸⁰ how far-reaching events of professional life can touch the private person.

⁸⁰ Vgl. Supervision Vol. 26

When we proceed from the idea of professional socialization the question arises, what actually happens in the process of learning a “helping profession”. What is common in the different helping professions? Following the ideas of Hernandez Arístu one can state that all pedagogical, social and psychological professions do have as goal a common specific professional profile which supports individuals, families and groups in experiencing the own living world in the sense of Habermas. Also common to them is the goal to support the others in balancing processes between references, relations, significances and evaluations. Since life is a never ending process of changes and learning, we have to support our students of supervision in their professional development, in their finding of identity, we always have again to settle and to define their professional position – although we do this with different emphasis depending on the original profession.

How can we help qualify others? First by forming our own personality to a professional “tool”. Sometimes one method whether is bad nor good, but its effect it only can unfold by living material, by the personality of helpers using it and counsellors. Professional autonomy and identity form themselves from a conglomerate of methodical knowledge and personal maturity. In social working fields each task and each procedure gets an importance in the individual context as well in the relation network.

Supervision always works with the professional personality, starting with the problems of the person to be supervised.

Supervision – Self-Experience Work – Psychotherapy

Therefore supervision is an accompanying method, which supports the search for professional identity by a special reflective cooperation. The task of the supervisor is to provide conditions in supervision in which by supportive connections (supervisor – people to be supervised; people to be supervised – other members of the supervision group) the present but unseen and buried experiences and resources are restored by which changes can be produced. Understanding is a result of a process, which develops itself actually in a personal meeting. Assistant meetings and professional personality – these are two main features of supervision therefore which on the other hand are also facts giving identity in other counselling forms as Emöke Bagdy pointed out in her article about supervision, self-experience work and psychotherapy and assumes that finally all three counselling offers are psychological methods of work. Concerning general skeleton conditions and demands they do not differ from each other.⁸¹ In all psychological working situations it is agreed upon contracts, ethic demands in order to provide adequate skeleton conditions (f. i. closed psychological room, discretion). The basic attitude of supervisor or therapist, demands on helpers about professional competence and all that what can happen in a helping relation (independent from the concrete method) show large similarities.

But how do the methods of supervision differ from the other two working methods? If I consider closely the first notion I can recognize that the largest difference is in the kind of relation. In psychotherapy and self-experience work we can talk about a

⁸¹ Bagdy, Emöke, 1997: Was ist Supervision, Selbsterfahrungsarbeit und Psychotherapie? Standpunkte, Überlegungen, Pszichoterápi 6, p. 425-431

hierarchic asymmetric relation – namely with the goal that the patient always will become more autonomously and integrated. In contrary supervision exists as (equal-ranking) symmetric relation; there mutual work starts of almost all equal-ranking specialists.

If we now investigate the three working methods by taking in consideration a participating personality and besides also the actual situation model of transaction analysis of Berne, then we can see that range of activity and participation of single parts of the own differ in psychological work. In supervision professional roles and professional personality of the participants dominate. In self-experience work the grown up private person mainly appears in his biographical roles. In psychotherapy illness-role of the patient is dominant. Supervision operates decisively in the “here and now”, psychotherapy in the world of action and significance of the “there and then”. In supervision the grown-up I shows larger activity for the work focussing professional disorders of relation or the understanding of a problem being connected with professional action. Work is done on the professional I-level of the adult. Parents I-parts representing the family of original and childhood I-parts talking about the former child can be integrated into the process depending on demand and cases. Orientation in future gets of larger interest. It is important that the sequence of work with the parents-I or childhood-I parts always is reproduced to the professional context. The professional context also determines extent and depth of this sequence.

Self-reflection work connects parts of the parent-I and the childhood-I starting at the adult-I-level of personality in a dynamic movement. The part of activity of those three I-parts determines the actual focus. In psychotherapy the working level of the parents-I or childhood-I-parts dominates according to the process of psychogenetic reconstruction.

Concerning the professional personality we therefore can state that dealing with professional development it cannot be divided from work with the corresponding part of personality. But personal development, personal work always takes place within the skeleton of professional context.

Definition – an Attempt

Hence supervision is a regulated counselling process, which reflects problems and conflicts, the constellations of professional interaction – starting at practical experiences, and there again continues and in which professional personality is the focus. Supervision serves self-reflective learning, its goal is an increasing competence of professional personality. Supervision is no self-reflection work, although the person improves itself by the profession. Supervision is no psychotherapy although it uses its instruments and technical methods of several psychotherapeutic orientations. It is no communicative training although communication analysis in supervision can be used and can be adequately done. It is no case discussion and no Balint group for it focuses on supervisee and its relation network even if it works with the mirror function of the group at the same time. Supervision integrates and uses all methodical possibilities, which serve handling practical experiences and self-reflection.

How do the Hungarian Supervisors Work and which Professional and Ethic Guidelines determine their Work?

The Association of Hungarian Supervisors, a society founded in 1996, yet in the year of foundation arranged its thesis:

The Thesis of the Society of Hungarian Supervisors (association)

For us supervision is an independent profession.

We as supervisors can see the professional who is educated for supervision, independent about in which field of human helping professions he is provided with a diploma and professional practice.

Supervision is a tool for developing professional personality, central point is self-reflection; it is a learning process which always starts at a concrete professional experience and returns to that place.

Supervision is a process and therefore in its sense no crisis-intervention, no counselling and not an actual problem solving, but it is used for professional personality.

Supervision cannot accomplish a controlling function, cannot be practiced within the own organization, and in hierarchic, co-operative situations as well as the supervisor cannot be responsible for the work of the supervisees.

Supervision can be used: in all fields, organizations, institutions where training education, development, leadership, re-education, correction, healing activities and rehabilitation are practiced and colleagues carry out human intervention during their activity.

Supervisors working in helping professions believe that supervision is continuously necessary; therefore they also visit control supervision handling their questions.

The education of supervision in Hungary sees the possibility within the frame of professional association (since 1996 society of Hungarian supervisors) to point out ethic rules, the ethic codex of the activity of supervisors and to take care of the interests and further development of their members.

The Hungarian supervisors are open-minded and are willing to cooperate with all societies, organizations and persons, which/who accept this concept of supervision and work in this sense.

What does Coaching Mean?

Fundamentally coaching is a specific kind of supervision.

Coaching is:

- a goal und solution orientated process
- coaching orientates itself on mutual set up goals (similar to a short-time counselling)
- a result orientated counselling for leaderships
- supports and strengthens people in their professional roles
- in coaching we lay stress upon strength, upon potentials of people, not upon weaknesses.

What is Coaching Focussing on?

Coaching can be orientated on efficiency if the available working situation is not effective enough. Coaching can be orientated on interaction and relation if conflicts

have to be treated. Coaching also can work orientated on recognition or it can contribute to clarify fundamental questions. Coaching also can support role-behaviour and clarify roles.

Supervision and Coaching in Comparison

	Supervision	Coaching
goal	personal learning process orientated on development	gaining of mutual set up goal or a goal determined by an orderer
working manner	case work – the freedom of the contributor of the case is larger	case-work – the goal can determine the range of thematic cases
focus	personal learning effects at the supervisee or mutual learning of the team and of the organization	increasing of effectivity at the person and within the organization concerning the goal
thematic	there is no thematic	it cannot give a thematic
mediatorship of knowledge	less	more
dimension of time	(past) – present – future	(past) – present - future

Competences of Coaching

Field Competence

- knowledge about the organization
- beginning, history of the organization
- knowledge about hierarchy of the organization
- organizational culture
- speech, customs, rites

Social Competence

- positive attitude
- creativity
- empowerment
- professional distance
- practical professional experience
- rich living experience
- experience as leader

Field Competence

- basic psychological knowledge
- pedagogical, andragogical knowledge
- knowledge about group dynamic
- organizational theory
- knowledge about different leading theories
- communication theory
- basic economic knowledge

Counselling Competence

- control of different intervention techniques
- own counselling concept

Perspectives

The fast change of the working world, the expansion of multi-national enterprises, the social decline (or even the fast forward movement), the employment always directed more and more to service, the introduction of modern systems of information technology, the general demand on quality protection, the critical process of producing private property in the field of public health, the never lasting rapidness of educational reforms – all that increased psychical, mental and physical burden of the Hungarian people and multiplied the professional tasks of all human helping professions.

The fast change, the difficulties of adaptation on the new requirements, the increase of leaderships needing more support raised importance and significance of supervision settings. Today single, group, team and organization supervision, coaching, co-operative intervention, peer-counselling play an important role. This we couldn't see in the nineties yet. Time has passed where mainly professionals of helping professions were interested in supervision. Today we notice a large demand coming from the working world, from human management, from small and middle-sized enterprises. The call for more orientation, adjustment, increase of frustration tolerance, for protection of personality becomes louder in all professions.

New markets are opened for supervision. For instance today three times more professionals want to study supervision than three years ago.

The changes of the last years within the working world prove evidence that more and more people can no longer live from their originally learned profession, but also have to work in strange professional fields, often on the basis of time contracts and therefore they develop a patchwork identity. How can professional relationship therefore be interpreted in this connection? The working world is changing fundamentally, and by that also supervision is looking for new paradigms. If profession and employment get a new social ranking, then for the people unknown problems emerge, which make them insecure and make a new orientation necessary for them. Insecurity and new orientation are very characteristic items for the people in Hungary – and in the present time not only in Hungary.

Wolfgang Weigand sums up and writes after the 3. Deutschen Supervisionstag (German Supervision Day): "Then in the future the supervisor probably has not only to counsel problems which derive from direct work, but also in situations and transitions, in which the supervisee is unemployed, is looking for work, is in part-time work, in time-limited work, is self-employed."⁸² (Weigand, W., 1997, Der Supervisor zwischen Selbstdefinition und Markterwartungen, DGSV Aktuell 4, p. 5) Therefore professional or working situation in a broader sense would be the focus of supervision. Could it here probably be possible that the paradigm of professional

⁸² Weigand, W.: Der Supervisor zwischen Selbstdefinition und Markterwartungen, DGSV Aktuell 4, 1997 5

personality offers an alternative in which the focus of supervision is directed to the employed person within the whole professional context?

If the supervisee is unemployed or is looking for work, we can accompany him part of the way in finding professional identity, we can support him into the necessary new orientation.

I don't want to answer the before asked question, but I want to offer it for discussion.

Angela Gotthardt-Lorenz:

Zur Kulturanalyse nach Edgar Schein

Edgar Scheins Konzept der Kulturanalyse versteht sich im Wesentlichen als angeleitete Selbstanalyse der Organisation. Er distanziert sich mit diesem Ansatz von üblichen Erhebungsverfahren, die der Komplexität von Organisationen allein nicht ausreichend erfassen können. Insbesondere Phänomene, die den befragten Organisationsangehörigen zunächst nicht bewusst sind, können nicht über eine distanzierte Befragungstechnik erreicht werden, sondern brauchen einen gemeinsamen Forschungsprozess in face-to-face-Settings.

Die Analyse ist so aufgebaut, dass man von anstehenden Problemen, Fragestellungen oder Teilsystemen einer Organisation ausgeht, um hier zu verallgemeinerungsfähigen Aussagen zu kommen. Daten, die z.B. durch Interviews, durch die Zusammenstellung von äußeren Daten einer Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) und durch Beobachtungen zusammengetragen werden, müssen in Zusammenhang mit den offiziellen Programmen und Vorstellungen gebracht werden. Analysen zur Unternehmenskultur sind nach Schein jeweils durch vertiefende, interaktiv zu erforschende Zusammenhänge und Gründe der erhobenen Phänomene zu leisten.

Mit dieser Arbeitsweise der Rückkoppelung von Daten und deren vertiefter Erforschung in Interaktionsprozessen steht Schein in der Tradition der Aktionsforschung als eine der wesentlichen Grundlagen der Organisationsentwicklung. Schein hat seinen Ansatz der Kulturanalyse in Organisationen aus seiner Doppel-Identität als Forscher und Berater entwickelt.

Die Ebenen der Kultur und das Prozedere der Analyse

Der Komplexität des Themas Kultur nähert sich Schein über das Konzept von drei Kultur- Ebenen an, die nach einander zu beschreiben bzw. zu untersuchen sind und auf diesem Wege ein Vordringen zu einem tieferen Verstehen der Kultur von Organisationen ermöglichen sollen.

„Entscheidend für die Untersuchung von Kulturen ist die Erkenntnis, dass sich Artefakte zwar leicht beobachten, aber nur schwer entschlüsseln lassen, und dass die Werte unter Umständen nur auf rationale Erklärungen und idealistische Bestrebungen hinweisen. Für das Verständnis der Kultur einer Gruppe ist es unabdingbar, ihre gemeinsamen Grundprämissen und den Lernprozess, in dem sie entstehen, zu erkennen.“⁸³

Ebenen der Kultur:

Artefakte

⁸³ Schein, 1995, 34

Sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen
(leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln)

Bekundete Werte

Strategien, Ziele, Philosophie
(bekundete Rechtfertigungen)

Grundprämissen

Unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (Ausgangspunkt für Werte und Handlungen).⁸⁴

Schein geht davon aus, dass man nur zur Essenz einer Kultur vordringen kann, wenn es gelingt, einige Prämissen, welche den ausgewählten Artefakten und Werten einen Sinn geben und einen Zusammenhang zwischen den drei Ebenen herstellen, heraus zu finden. Das Herausfinden einzelner Prämissen kann u. U. noch keine Aussagen zur Essenz der Unternehmenskultur bringen, wohl aber die Erforschung des Zusammenspiels von verschiedenen Prämissen.

Ausgehend von der Frage, ob die erhobenen „bekundeten Werte“ die „Artefakte“ hinreichend erklären, oder ob es da Widersprüchlichkeiten bzw. Unklarheiten gibt, kann die Suche nach zugrunde liegenden Annahmen beginnen. Diese können sich – wie Schein dann in verschiedenen Beispielen aufzeigt - aus der speziellen Geschichte der Organisation, aus den Gründerpersönlichkeiten, aus den Professionsmentalitäten, aus der Produktgestaltung...ergeben und Gründe liefern, weshalb scheinbar Unvereinbares doch zusammenpasst.

Dieser Forschungsprozess, den Schein beschreibt, vertritt nicht den Anspruch, dass Paradigmen die Kultur einer Organisation in ihrer Gesamtheit erfassen können. Das Zusammenwirken von mehreren Prämissen kann jedoch Erklärungen für das Verhalten in Unternehmen und für die Art der Bewältigung von Aufgaben liefern.

Zu beachten ist, dass in Organisationen auch Subkulturen existieren können und die Organisationskultur nicht allein in einem Kulturentwurf zu verstehen ist. Subkulturen können sich auch in den unterschiedlichen Hierarchieebenen eines Unternehmens ausprägen, was dann wahrscheinlich des Dialogs über die verschiedenen subkulturellen Annahmen bedarf.⁸⁵

Die Position der „Forscher“

Edgar Schein dokumentiert seinen Ansatz der Kulturanalyse aus der Position des Beraters, der von Unternehmen gerufen wird, weil er bei der Bearbeitung von Problemstellungen unterstützen soll. Wenn er auf kulturell relevante Zusammenhänge stößt, setzen seine Forschungen zur Kulturanalyse ein. Er kann für

⁸⁴ Schein a. a. O., 30

⁸⁵ Schein 1996, S.227

diesen Kontext demografische Daten sammeln, soweit es die zu Beratenden zulassen. Neben möglichen Einzel- und Gruppeninterviews bezieht er seine Daten aus Beobachtungen im Beratungsprozess. Daten der verschiedenen Zugänge können im Sinne des Prozedere der Kulturanalyse kombiniert werden.

Schein bezeichnet dieses Vorgehen als „klinischen“ Ansatz. Dieser setzt voraus, „dass sich die Kultur nicht ohne weiteres offenbart und dass man aus diesem Grund aktiv eingreifen muss, um die bestehenden Rituale, die bekundeten Werte und die gemeinsamen Grundprämissen zu bestimmen.“⁸⁶

Von dem Prozedere dieses Ansatzes hebt er die distanzierte Position eines Forschers ab, der einen „ethnographischen“ Ansatz vertritt, wonach eine Kultur in der Weise zu erforschen ist, dass man „sie lange genug beobachtet und nur minimal mit ihr in Kontakt tritt.“⁸⁷

Im „klinischen Ansatz“ richtet sich die Untersuchung nach den „Insidern“, die an der Entschlüsselung der Kultur ihres Unternehmens arbeiten. „Die wirkungsvollste und wahrscheinlich am besten begründete Methode der Entschlüsselung kultureller Prämissen liegt in der direkten Zusammenarbeit eines Außenstehenden mit einer Gruppe motivierter Insider, aus der ein Modell der Artefakte, Werte und Grundanliegen der Gruppe hervorgeht“⁸⁸

Kulturanalyse und Führungskräfte

Schein beschreibt ebenfalls, welche Funktion Führungskräfte in der Entwicklung von Organisationskulturen haben. Sie schaffen in der Pionierphase die Kultur, tragen zu deren Verankerung bei und haben die Aufgabe, in Phasen der Reife der Organisation, in Zeiten großer äußerer und innerer Herausforderungen und auch in der Phase des (drohenden) Niedergangs einen Kulturwandel herbeizuführen.

Führungskräfte brauchen die Kompetenz zur Entschlüsselung der Kulturen und Subkulturen. „Ein Großteil der Aufgabe der Führung besteht in der kontinuierlichen Diagnose der besonderen Prämissen der Kultur und in der Erarbeitung eines Konzepts, das diese Prämissen konstruktiv nutzt oder sie nötigenfalls verändert.“⁸⁹(Schein, 1995, 315).

Schein geht von der Annahme aus, dass die „Subkultur der Chefetage“ ein wichtiger Ansatzpunkt für Selbstanalyse darstellt.⁹⁰(Schein 1996, S.226)

Typische Ausformungen von Unternehmenskulturen

⁸⁶ Schein 1995, 37

⁸⁷ Schein ebda

⁸⁸ Schein ebda. 140

⁸⁹ Schein ebda. 315

⁹⁰ Schein 1996, 226

In seinem zweiten Teil seines Werkes „Organisationskultur“ (2003) beschreibt Edgar Schein, dass Unternehmen in unterschiedlichen Phasen bzw. Situationen spezifische Ausprägungen von Unternehmenskultur aufweisen, z.B.

- bei Start-up-Unternehmen
- bei Change Management (Veränderungen in der Organisation)
- bei reifen Unternehmen (in der Midlife-Crisis)
- bei Unternehmenszusammenschlüssen

Zur Gesamteinschätzung

Die hier vorgestellte Kulturanalyse zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht nur eine Phänomenbeschreibung enthält, sondern durch die Analyse der Grundannahmen zur „Tiefenstruktur“ von Organisationen vordringt. Die Arbeit mit Spiegelungsphänomen ist jedoch in diesem Ansatz und überhaupt in der amerikanischen Prägung der Organisationsentwicklung nicht enthalten.

Das Modell der Kulturerforschung hat auch heute noch an allen Stellen, wo es um differenzierte Sichtweisen und Interventionen, die Organisationen betreffen, geht, seine volle Berechtigung. Beratungsansätze können sich hier „anlehnen“, wenn es um hochkomplexe Prozesse geht.

Die Brisanz, Schnellebigkeit und Unberechenbarkeit der wirtschaftlichen Globalisierung, die sich heute in Organisationen niederschlägt, ist in dieser Literatur noch wenig zu spüren. Gerade dies würde eine differenzierte Analyse der Kulturprozesse in Organisationen brauchen, die aber wiederum kaum stattfinden (können).

Literatur

E. H. Schein (1995) Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt, Campus; Originalausgabe: (1992) Organizational Culture and Leadership. 2d. Ed. San Francisco: Jossey Bass.
E. H. Schein (1996) Über Dialog, Kultur und Organisationslernen, in: G. Fatzer (Hrsg.), Organisationsentwicklung und Supervision. (S.209-228). Köln: EHP
E. H. Schein (2003) Organisationskultur - The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Köln: EHP Originalausgabe: (1999) The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass

About Analysis of Culture (following Edgar Schein)

Edgar Schein's concept of analysis of culture mainly is understood as guided self-analysis of organization. But with this attempt he keeps distance from usual investigations, which alone cannot adequately realize the complexity of organizations. Especially phenomena, which are not conscious to the staff or organizations at first sight, cannot be achieved by reserved technique of inquiry but need a mutual research process in face-to-face settings.

The analysis is set up in the way that one proceeds from the actual problems, inquiries or partial systems of an organization in order to get generalized statements. Facts which f. i. are gathered by interviews, by combination of outer facts of an organization (organization of structure and issue) and by observation have to be brought into connection with the official programs and conceptions. Following Schein analyses concerning the culture of enterprises have to be done by deepened, interactive researched connections and reasons of the collected phenomena from time to time.

With this method of feedback of facts and its deepened research in interaction processes Schein stands in the tradition of action research as one of the essential basis of organizational development. Schein has developed his approach to analysis of culture from his double-bind identity as researcher and counsellor.

The Levels of Culture and the Procedure of Analysis

Schein approaches to the complexity of the theme culture from the concept of three cultural levels, which have to be outlined or investigated one after the other and by doing so to make headway possible to a deeper understanding of cultural organizations.

"Decisive for investigation of cultures is the finding that artefacts can easily be watched, but can hardly be decoded and thus the values possibly only point out rational explanations and idealistic efforts. For the understanding of culture of a group it is unalterable to recognize its mutual basic premises and the process of learning in which they are produced." ⁹¹(Schein 1995, p. 34)

"Levels of Culture:

Artefacts

noticeable structures and processes in the enterprise
(easily to watch but hardly to decode)

Declared Values

strategies, goals, philosophy (declared justifications)

⁹¹ Schein 1995, 34

Basic Premises

unconscious, obvious opinions, perceptions, ideas and emotions
(starting point for values and actions.)⁹²

Schein proceeds on the assumption that one only can come to the gist of a culture if it is possible to find out some premises which give sense to the chosen artefacts and values and which can build up a connection of the three levels. Tracing out some premises yet cannot bring up statements concerning gist of culture of enterprises but the investigation of interplay of different premises.

Outgoing from the question whether the “declared values” can explain sufficiently the “artefacts” or whether there are perversities or obscurities, the research for basic fundamental assumptions can begin. These can result in the special history of the organization, in the personality of the creator, in the mentality of profession, in the shaping of the product – like Schein shows it in different examples, and can show up reasons why obvious incompatible even fits together.

The research process, which Schein describes, doesn't represent the demand that paradigms can consider the culture of an organization in its total. But cooperation of several remises can deliver explanations for the behaviour within enterprises and for the way of mastering tasks.

Attention has to be paid that in organizations also subcultures can exist and organizational culture not only is understood in just one cultural design. Subcultures also can find their expression in different hierarchic levels of an enterprise, which perhaps the dialogue makes necessary about the different subcultural assumptions.

The Position of the “Researcher”

Edgar Schein explains his attempt of culture analysis from the position of a counsellor who is called from enterprises because he shall assist at the treatment of problems. When he discovers cultural relevant connections his research on cultural analysis starts. For this context he can gather demographic data as far as the people to be consulted allow it. Besides possible single or group interviews he gets his data from observation during a counselling process. Data from different approaches can be combined by means of the procedure of cultural analysis.

Schein calls this procedure the “clinical” attempt. It provides “that culture doesn't manifest itself without further ceremony and that one has to interfere actively in order to determine the existing rituals, the declared values and the mutual basic premises.” (1995, p. 37)

From this position as researcher he refers to the reserved position of a researcher who represents an “ethnographic” attempt whereupon culture has to be researched in a way that one “watches it long time enough and gets only little contact with it”. (Schein 1995, p. 37)

⁹² Schein ebda., 30

In the “clinical” attempt the inquiry is directed to the “insiders”, who work on decoding the culture of their enterprise. “The most effective and perhaps the best founded method of decoding cultural premises lies in direct cooperation of an outsider with a group of motivated insiders from which circulates a pattern of artefacts, values and basic concerns.”⁹³

Culture Analysis and Management Leaders

Schein also describes the function, which management leaders have in developing organizational culture. They provide culture in the pioneer stage; they contribute to its embodiment and have the task to bring a cultural change in the stage of maturity of the organization, in times of large outer and inner challenges and even in the stage of the threatening decline.

Leaderships need the competence in order to decode cultures and subcultures. “A large part of the task of leaders exists in a continuous dialogue of special premises of culture and in producing a concept which uses constructively those premises or changes them in case of need.”⁹⁴

Schein starts from the assumption that “subculture of the head floor” represents an important starting point for a self-analysis.⁹⁵ (Schein, p. 226)

Typical Shapes of Enterprise Culture

In the second part of his book “Organisationskultur” (2003) Edgar Schein points out that enterprises in different stages resp. situations show up specific expressions of enterprise culture, f.i.

- at start-up enterprises
- at change management
- at mature enterprises (in midlife-crisis)
- at associations of enterprises

Total Estimation

The culture analysis here pointed out doesn’t only include a description of phenomena but it advances to “structure of deepness” by analysing basic assumptions. Working with phenomena reflection however is not included in this attempt and not at all in the American features of organizational development.

The pattern of cultural research even today is completely valid at all places where is worked with different sights and interventions concerning organizations. Here attempts of counselling can themselves “lean” upon when highly complex processes are managed.

Explosiveness, rapidity and unpredictability of economic globalization, which can be seen in organizations today, yet are less evident in this literature. But even that would

⁹³ Schein ebda., 140

⁹⁴ Schein ebda., 315

⁹⁵ Schein ebda., 226

be needed for a differentiated analysis of cultural processes in organizations, which on the other hand hardly (can) take place.

Literature

E. H. Schein (1995) Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Campus, Frankfurt; Original Edition (1992): Organizational Culture and Leadership. 2nd. Ed., San Francisco, C.A.: Jossey-Bass

E. H. Schein (1996) Über Dialog, Kultur und Organisationslernen, in: G. Fatzer, Organisationsentwicklung und Supervision, EHP Köln

E. H. Schein (2003) Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, EHP Köln; Original Edition (1999): The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass

Zuzana Havrdova:

Existuje v supervizi jedna kultura?

V roce 2005 byla zahájena mezinárodní spolupráce mezi univerzitami z České republiky, Maďarska, Rakouska a Německé spolkové republiky, které zabezpečují programy supervize. Během téhož období se vyvinula také skupina intervize organizace ANSE, na níž se podíleli supervizoři ze všech čtyř výše uvedených zemí. Oba podniky pak podnítily velké množství otázek. Jedna z těchto otázek představuje také ústřední téma tohoto referátu. Existuje v supervizi jedna kultura?

Naším cílem není najít vědeckou odpověď na tuto otázku opírající se o neotřesitelné skutečnosti, což by ostatně vyžadovalo rozsáhlý výzkum, nýbrž zahájit diskusi o některých myšlenkách, jež by mohla vést k určitému vyjasnění a dalším diskusím na toto téma.

1. Koncept kultury

Předchozí prezident organizace ANSE, Louis van Kessel, ve svém příspěvku na letní škole ANSE 2003⁹⁶ uvedl k tématu kultury v supervizi následující:

„Tento koncept je:

na jedné straně reprezentován předpisy, jakým způsobem se máme chovat v určitých situacích a strukturách rolí;

na straně druhé zahrnuje specifické zvyky, záliby, preference, názory, hodnoty, způsoby chování a prožívání, očekávání a vnímání – tedy tzv. „mind-set“, který máme jako členové určité kulturní skupiny společný.“

Není snadné zjistit, jaké vlastnosti mají členové určité kulturní skupiny společné, a tento úkol se ještě více komplikuje ve chvíli, kdy jsou různé stránky kultury modifikovány a ovlivňovány členstvím ve všech možných druzích podskupin. My všichni jsme členy četných kulturních podskupin, „protože tyto skupiny jsou formovány rovněž etnickým pozadím, pohlavím, handicapem, společenskou třídou, věkem, profesí, náboženským prostředím a ostatními vlivy.“

Zaměříme se nyní na supervizory ve střední Evropě a Velké Británii, s nimiž máme nejbohatší zkušenosti, a pokusme se vztáhnout alespoň malou část těchto zkušeností k teoretickým předpokladům týkajícím se supervize.

Ve skupině intervize jsme uvažovali o tom, že naše vzájemná očekávání a naše předsudky o nás navzájem jsou poznamenány mocenskou pozicí naší země v Evropě (z historického, politického i ekonomického hlediska, z hlediska stupně rozvinutosti v oblasti supervize, z hlediska postavení akademické obce). Nicméně jsme však také pozorovali, že většina rozdílů v chování a rozhodování mezi námi se pravděpodobně vztahuje především k naší ekonomické situaci (tedy k moci, smyslu pro svobodu a autonomii, možnosti ovlivňovat události, ke komplikacím, jež musí být

⁹⁶ Louis van Kessel, 2003, 7

překonávány) a k našim idiosynkratickým volbám (jakým způsobem se vypořádáváme se stresem a výzvami, jak otevřeně jsme schopni komunikovat, do jaké míry vyhledáváme bezpečné a strukturované situace a do jaké naopak situace nesnadné a nestrukturované, s jakým předem daným porozuměním přistupujeme k jednotlivým životním situacím). Výše uvedené odkazuje na Colemanovo hledisko (1999), tedy na tvrzení, že je důležité chápat, jakým způsobem se normativní předpoklady o určité skupině stávají realitou díky idiosynkratickým volbám učiněným jednotlivými členy této konkrétní skupiny. Tyto volby pravděpodobně zčásti souvisejí s naším rodinným zázemím a hodnotami, ale můžeme uvažovat také o jejich souvislosti s jednotlivými fázemi osobního růstu, věkem, charakterovými rysy atd.

Je evidentní, že v dnešní době se v Evropě rozvíjejí skupiny „kulturně spřízněných“ lidí také napříč národy či náboženstvími; tyto skupiny jsou čím dál méně vázány na „velké“ kultury, jakými jsou národy a náboženství, a čím dál více na idiosynkratické charakteristiky.

V momentě, kdy se podaří prolomit nezanedbatelnou jazykovou bariéru, souvisí rozdíly mezi supervizory pocházejícími z různých zemí střední Evropy spíše již s těmito jemnými „subkulturami“, které se projevují v lidských interakcích a ve způsobech, jakými se vyrovnáváme s rozličnými životními a profesními situacemi.

Jak je patrné, existuje mnoho faktorů, které ovlivňují vnímání kulturních rozdílů. Ve skutečnosti jsou tyto faktory velmi často různě promíchané, a tak diskusi o kultuře vlastně komplikují. Koncept kultury a subkultur v supervizi má několik různých stupňů významu. Domníváme se, že je nezbytné tyto stupně od sebe rozlišit – neučiníme-li tak, není příliš jasné, co máme na mysli, mluvíme-li o „kultuře v supervizi“.

To, oč se snažíme, je začít v kontextu supervize s diferenciací. Supervize jako profesní činnost je vždy svázána s kontextem, v němž se odehrává. Rysy kulturního kontextu supervize mohou být provázány s kulturou v supervizi jako takovou. Podaří-li se nám oddělit různé stupně rozlišení v rámci kontextu, budeme schopni odvodit faktory, které různými způsoby ovlivňují kulturu v supervizi jako profesní činnost v každém stupni / aspektu kontextu. Dalším krokem pak bude snaha zjistit, zda můžeme nalézt nějaké hledisko, které obsáhne všechny nutné a hledané variety v rámci kultury v supervizi jako profesní činnosti, a které bude charakterizovat některé společné rysy / procesy vlastní kultuře v supervizi jako profesi. Předpokládáme, že některé takové rysy existují – jinak bychom vlastně nemohli mluvit o jedné „profesi“. Jsme schopni vysledovat tyto společné rysy / procesy, které přesahují všechny stupně?

2. Stupně rozlišení v „kontextu supervize“

Stupně rozlišení v kontextu	Příklady jevů ovlivňujících kulturu v supervizi jako profesní činnost
supervize jako profese	?
téma supervize	klade si za cíl: jasné pocity, rozvíjení kompetencí, team building a další
stádium vývoje supervizanta	zaměřený na sebe, zaměřený na klienta, zaměřený na proces atd. standardizace, formování, osvojení si základů vs.

	prevence stavu „vyhoření“
individuální postupy a preference supervizora	podpůrný, předepisující, katalytický, vzdělávací, vřelý a osobní, informační atd.
zvolené modely a metody	očistný model, seberealizace, podmiňování, rozvíjení schopností, rozvíjení uvědomování, vytváření společného postoje, řešení problémů atd.
teoretický přístup supervizora/supervizanta	psychodynamický, systemický, TA, gestalt, andragogický, OD atd.
organizační kontext supervize	ziskový x neziskový, vedení x management, vzdělávací se organizace vs. konzervativní organizace, začínající vs. zavedená, cíle atd.
profesní kontext supervizanta	bohatá či chudá oblast supervize/coachingu, ekonomický vs. zdravotní vs. sociální vs. vzdělávací atd.
forma supervize	externí vs. interní, řídicí vs. klinická, individuální vs. skupinová vs. týmová, projektová vs. zaměřená na konkrétní případ vs. vývojová atd.
proudy v oblasti pomocných profesí, z níž se supervize historicky vyvinula (a profesní průprava supervizorů)	terapeutický, instruktáž, skupinová práce, týmová práce, osobní řízení, OD
sociokulturní systémy	mocenský (autoritativní/demokratické řízení atd.), dominantní hodnoty společnosti jako například: individualizace vs. kolektivita, světský vs. duchovní ráz, humanizace, protidiskriminační postoje, míra korupce a důvěry, otevřenost komunikace, jazyk, emocionální expresivita vs. zdrženlivost atd.
vztahy mezi jednotlivými zeměmi v rámci Evropy a vztahy k zemím mimo Evropu	status každé jednotlivé země = historický, politický, ekonomický, vědomostní báze a tradice vzdělávání, tradice na akademické půdě, přístup k různým zdrojům (rovněž souvisí s jazykem a ekonomickou mocí)

V levém sloupečku tabulky jsou některé identifikované stupně v kontextu, jež považujeme za více méně distinktivní – a tudíž jsme schopni je pojmenovat. Každý z těchto stupňů ovlivňuje více či méně kulturu v prostředí supervize, které je vytvářeno jak supervizorem, tak i supervizantem. V pravém sloupečku jsou vyjmenovány některé příklady/možnosti/významné alternativy, které se obecně považují za související se stupněm kontextu (vlevo) a mají, jak se domníváme, přímý nebo nepřímý dopad na kulturu v supervizijním sezení. Většinu z těchto jevů bohužel ale nejsme schopni pojmenovat či popsat – to by vyžadovalo úzce zaměřený výzkum. Nicméně z tohoto základního materiálu můžeme získat přehled o tom, kolik

rozličných kulturních jevů je nutno očekávat v rámci supervizijní činnosti s ohledem na to, že supervize souvisí s kontextem a musí na něj citlivě reagovat a vypořádávat se s ním.

Otazník na prvním řádku vyjadřuje naši základní otázku – existují v rámci supervize jako profese nějaké společné rozhodující nebo ústřední prvky napříč všemi zmíněnými stupni a rozdíly kontextu? Nebo – existuje nějaký pohled na supervizi, který obsahuje všechny rozdíly a charakterizuje kulturní jedinečnost supervize jako profese?

3. Hledání společného pohledu

Supervize se v Evropě považuje za profesionální činnost, která si klade za cíl zlepšení kvality profesní práce. Často je rovněž vnímána jako forma vzdělávání dospělých či jako podpora zaměstnanců a vysvětluje se na příkladech rozličných výukových modelů.⁹⁷

Jak uvádějí Killminster a Jolly ve své zprávě z roku 2000 o supervizi v různých profesních oblastech, ve většině případů definice supervize je kladen důraz na její cíl, totiž na prosazování profesního vývoje a zajištění bezpečnosti pacienta/klienta. Za významný se rovněž považuje „experimentální výukový cyklus.“⁹⁸ Killminster a Jolly (2000) ve své zprávě shrnují závěry ostatních autorů a současně se snaží prokázat, že nejdůležitějším prvkem supervize je reflexe. Cíl reflexe v supervizi charakterizují jako prozkoumávání jakékoliv zkušenosti, aby mohly být identifikovány její podstatné rysy. Heath a Freshwater (2000) uvádějí, že reflexe supervizanta je součástí každého existujícího modelu supervize, s výjimkou modelu naprostého začátečníka, který by si měl profesi osvojit prostřednictvím direktivnějšího vedení. Navrhují odlišit supervizi od vedení úplného začátečníka, který bude spíše potřebovat hodně pokynů a méně reflexe. Tento pohled považuje za základní charakteristický rys supervize možnost a využití reflexe. Reflexi staví do centrální pozice také definice supervize v německy mluvících zemích, kde pojem reflexe doprovází výraz „poradenství“ – reflexivní poradenství nebo reflexivní doprovod.⁹⁹

Koncept reflexe rozvinul a do literatury zabývající se pomocnými profesemi činně zavedl Donald Schon v letech 1983 a 1985. Od tohoto okamžiku je tento koncept často diskutován mnohými autory jak v souvislosti s výukou¹⁰⁰, tak se supervizí.¹⁰¹

Ačkoliv existuje mnoho různých definic reflexe jako takové, všechny mají společné následující části: pozastavení se u některých matoucích, sporných nebo emocionálně významných momentů v minulé, přítomné či očekávané zkušenosti, soustředění se na tyto momenty, a současně vystoupení z obvyklého proudu myšlení, cítění a chování (ponechání věcí tak, postoj „nevědění“), a otevření se (osvojení si postoje očekávání) možnosti, že vyplyne „něco“ nového a neočekávaného. Tento proces může být individuální i společenský (ve skupině, týmu atd.) Domníváme se, že výše

⁹⁷ např. van Kessel a Hahn 1993

⁹⁸ Schmidt a kol. 1990

⁹⁹ Sauer 2002, Buchinger 2002, Hege 2002 atd.

¹⁰⁰ Kolb 1984, Jarvis 1987, Mezirow 1990 atd.

¹⁰¹ Johns 1998, Freshwater 2000 a další

uvedené složky tvoří dohromady to, co nazýváme reflexí. Reflexe sama o sobě pouze vytváří prostor, v němž se mohou objevit nové kreativní vzorce a kde se generují nové významy.

Nicméně není jasné, odkud pochází energie a útržky informací, které tvoří nový význam. Také o povaze nového významu se názory liší. Někteří autoři kladou důraz na význam konkludentních znalostí odborníků, které si začnou uvědomovat ve chvíli, kdy se zaměří na svoji práci. Jiní autoři zmiňují důležitost uchopení situace jako celku zahrnujícího vlastní já v okamžiku, kdy se fragmentované vnímání „odbornosti“ (hodnocení, plánování atd.) rozpadne. Opět jiní autoři poukazují na transformativní aspekt takové zkušenosti a uvažují zde o osvobození od různých předsudků (z hlediska feminismu) nebo dokonce duchovním původu (například záblesk poznání skrze Ducha svatého).

Príznivé předpoklady pro reflexi byly zkoumány v různých prostředích. Havrdová sumarizuje čtyři takové předpoklady:

Čtyři klíčové předpoklady pro reflexi¹⁰²

- Osobní dispozice (reflexivní schopnosti, sebeovládání atd.)
- Atmosféra bezpečí (zahrnuje kladný vztah, důvěru atd.)
- Zkušenost s kladnými výsledky reflexe (důvěra ve výukovou zkušenost skrze reflexi)
- Podpůrná struktura pro uvedení reflexe (pomáhá identifikovat problémy, vede reflexi)

Za důležitou se rovněž považuje skupinová a organizační podpora.

Bond a Holland (1998) uvádějí pět různých nástrojů, které lze využít pro prohlubování reflexí, včetně systémů řešení problémů a rámce emocionální výuky. Zajištění podpůrných struktur pro reflexi se zdá být významným zdrojem kulturní rozmanitosti v supervizi.

Domníváme se, že do pojmu prohlubování či zajištění podpůrných struktur pro reflexi rovněž spadají poznámky jiných autorů vyzdvihující důležitost identifikovat problémy, nacházet jedinečné výsledky a rozebírat systémy v supervizi, jež obsahují problémy.¹⁰³ Titíž autoři tvrdí, že s ohledem na supervizi může být nejdůležitějším aspektem společná konstrukce či společné vytváření nové reality. Edwards a Nejedlo (1988) použili výraz získávání nového významu a znalostí, jehož předpokladem je, zdá se, spolupráce v rámci významného profesního vztahu. V tomto bodě se nabízejí Johnsovy „rámčové perspektivy“¹⁰⁴ (filozofický rámec, funkční rámec, teoretický rámec, problémový rámec atd.), které opět představují zdroj mnoha kulturních rozdílů.

Chceme-li tedy nalézt nějaké základní charakteristické rysy v kultuře v supervizi, jsme přesvědčeni o tom, že se soustřeďují kolem konceptu/procesu reflexe, identifikace problémů a získávání nového významu v systému zkušenostní výuky v profesní praxi. Musíme přijmout fakt, že to nemůže být pouhý spontánní proces (ten

¹⁰² Havrdova 2006

¹⁰³ Jeffrey K. Edwards, Mei-Whei Chen 1999

¹⁰⁴ Johns 2000, 61

bychom nenazývali supervizí), ale že systém supervize je záměrným uspořádáním příležitostí pro reflexi, identifikaci problémů a získávání nového významu.

Společné rysy supervize – návrh shrnutí

Supervize jako profese znamená profesionální oblast činností, které v první řadě záměrně organizují příležitosti pro reflexi jako sociální proces, založený na spolehlivých profesních vztazích.

Supervize se děje v mnoha různých prostředích s cílem zlepšit kvalitu profesní práce. Nicméně každé z těchto prostředí musí zajistit předpoklady, které umožňují reflexi.

Klíčovým tématem reflexe v supervizi je zkušenost týkající se zaměstnání/služby v obecném smyslu. Způsob, kterým je konkretizována v každém jednotlivém prostředí, závisí na kontextu a cílech supervize.

Metody supervize mají za společný cíl identifikovat individuální, skupinovou či týmovou zkušenost se zaměstnáním a její různé aspekty, aby byla umožněna jejich reflexe.

Po reflexi následuje vytváření či prohlubování významu – to se může projevit jako nová znalost, chování, postoj, vztah, hodnocení či emoce či jako vše dohromady. Způsob, kterým se význam vytváří či prohlubuje, závisí z části na kontextu, v němž se supervize odehrává, a z části na konkrétních cílech. Může mít mnoho podob – od externě (normativně – jako při instruktáži) řízeného až po vysoce interně (autonomně, kreativně – jako při supervizi prostřednictvím výtvarné terapie) vyplývajícího významu.

Celý proces určování předpokladů pro reflexi, reflexe samotné a vytváření významu se odehrává v rámci systému zkušenostní výuky či výuky jednání.

Součástí tohoto systému je obvykle určení společného cíle (úkolů) a hodnocení procesu.

Od formulace toho, co je pro supervizi typické, bychom rádi přešli k typickým společným rysům kultury v supervizi jako profesi.

4. Kultura v supervizi jako profesi

Každá kultura má své hrdiny. Začněme hledat „hrdiny supervize“ a jejich cestu k vítězství.

Abychom mohli popsat jejich cestu, musíme se zaměřit na vnitřní význam reflexe v životě hrdiny.

Dle našeho názoru přichází s nejlepším vyjádřením O'Donohue, 1997 – „reflexe poskytuje posvátný prostor pro kreativitu, již přináší každý nový den.“

Reflexe pomáhá odborníkům zaměřit se na věci, na kterých jim záleží, čímž přijímají zodpovědnost za jejich objevování a za zbavování se starých – již nevyhovujících – struktur v mysli a v kontextu. To jim napomáhá udržet si živý kontakt se současnou situací v jejich profesích, rozvíjet jak aktuálně situované kontextuální poznávání, tak i porozumění vlastní praxi v kontextu. Reflexe ji dále napomáhá jednat kreativním způsobem.

Kdo je onen hrdina?

Domníváme se, že charakteristické rysy hrdiny v supervizi vycházejí z cíle a předpokladů pro reflexi v supervizi. Naše hypotéza je tedy následující:

Hrdina je odborník, který je schopen uvažovat o své práci i sobě samém hlouběji než ostatní a vytvářet přitom nové komplexní významy, což jeho samotného i ostatní motivuje ke kvalitnější práci (transformativní zkušenost). Je schopný/á citlivě sdílet své porozumění s ostatními a kreativně rozvíjet situace takovým způsobem, že nenarušuje atmosféru bezpečí a dává možnost reflexe také ostatním. Toto chování přispívá k rozvíjení zkušenosti, že reflexe je důležitá a přináší výsledky. Hrdina je citlivý a otevřený mnoha druhům interpersonálních a situačních podnětů a současně v sobě zahrnuje mnoho rozporů – což znamená, že je na rozdíl od ostatních schopen integrovat více protikladů do nového holistického významu, který má transformační potenciál.

Charakteristické kulturní rysy supervize

Hawkins¹⁰⁵ nastínil model pěti stupňů kultury jako takové, který zahrnuje motivační kořeny, emocionální základnu, mind-set, chování a artefakty (symboly, rituály) a v němž je každý jednotlivý stupeň základnou pro stupeň další. S ohledem na těchto pět stupňů předkládáme následující prvky charakteristické pro kulturu v supervizi.

Charakteristické kulturní rysy supervize jako profese

motivační kořeny	emocionální základna	chování	mind-set	artefakty (symboly, rituály)
přání změny/víra ve změnu je silnější než strach	odpovědnost k dobré práci	supervizanta: identifikace vlastní zkušenosti a její sdílení	pozitivní myšlení	rituály na začátku sezení, které pomáhají nastavit správné ovzduší
zvědavost ohledně praxe	odpovědnost věnovat pozornost zkušenosti	reflexe	soustředěnost na praxi	poskytnutí pozitivní/povzbudivé zpětné vazby na konci každého sezení
reflexe konfliktu mezi žádoucím jednáním/situací a skutečným jednáním/situací	schopnost obsáhnout v sobě protikladné emoce	vytváření významově nového postoje vedoucího k proměněnému jednání	hledání shody mezi různými stupni kontextu, včetně vlastního já	
hledání osobního poznání skrze skryté chování	určitý stupeň důvěry ke vztahům a komunikaci	supervizora: vytváření prostředí pro sebeodhalení	vnímání rozporů jako základní příležitosti k získání znalostí	

¹⁰⁵ in Hawkins, Shohet 2000

v kontextu	ochota uvolnit energii spoutanou v negativních pocitech	(čas, hloubka, vzájemnost) určování ohniska pozornosti a řízení cílů proces supervize udržování výzev a podpory v rovnováze vytváření rámců poskytování zpětné vazby hledání vztahu mezi významem a jednáním	hledání kreativní reakce na výzvu	
------------	---	--	-----------------------------------	--

Náš přehled základních kulturních rysů je spekulativní a otevřený jakýmkoliv dalším návrhům a zjištěním. Věříme, že dojde k mezikulturnímu výzkumu v supervizi, který by napomohl rozvinout linii úvah o kultuře v supervizi.

Shrnutí

Pokusili jsme se zjistit, zda existují nějaké společné základní či ústřední složky v rámci kultury v supervizi jako profesi, jež jdou napříč přes mnohé kulturní rozdíly a jsou vázány k různým stupňům jejího kontextu. Popsali jsme jednotlivé stupně kontextu a nastínili některé faktory, jež kulturu v každém stupni kontextu ovlivňují.

Snažili jsme se ukázat, že existuje hledisko, v němž je možné shrnout všechny rozdíly v supervizi jako profesní činnosti, a že se jedná právě o ono hledisko, které v rámci všech supervizijních činností připisuje zásadní význam reflexi a formulování nového významu praxe.

Snažili jsme se nalézt charakteristiku hrdiny v supervizi a sestavili jsme ji na základě předpokladů umožňujících reflexi. Rovněž jsme nastínili některé základní charakteristické kulturní rysy supervize, o nichž se domníváme, že jsou přítomny v každém jednotlivém kontextu supervize.

Použitá literatura:

- Coleman, H.L.K.: Training for multicultural supervision. In Holloway E.,Caroll, M. (editoři): Training counselling supervisors. London. Sage, 1999.
Bond, M./Holland, S.: Skills of Clinical Supervision for Nurses. Open University Press, Buckingham,

1998.

- Edwards, J. K. & Nejedlo, R. J.: Excellence in supervision – Preparation for counseling excellence: About the issue. *The Quarterly*, 1988. 111, 2-4.
- Hawkins, P./Shohet, R.: Supervision in the helping professions. Druhé vydání. Open University Press, Buckingham 2000.
- H. Heath a D. Freshwater: Clinical supervision as an emancipatoru process: avoiding inappropriate intent. 2000 Blackwell Science Ltd., *Journal of Advanced Nursing*, 32(5), 1298±1306 1299.
- Havrdova, Z.: Supervision in social and health organisations. Učební text FFUK, v tisku.
- Freshwater, D.: The role of reflection in practice development. In *Handbook of Practice development*. Clark, A., Doohar, J., Fowler, J. (editoři). Quay, London, 2000, s.70-76.
- Jeffrey K. Edwards, Mei-Whei Chen, Strength-Based Supervision: Frameworks, Current Practice, and Future Directions. *The family journal: Counselling and therapy for couples and families*, Vol. 7, č. 4, říjen 1999, s. 349-357.
- Johns, CH.: Illuminating the transformative Potential of Guided reflection. In Johns, Ch., Freshwater, D.: *Transforming nursing through reflective practice*. Blackwell Science Ltd., Oxford 1998, s.78-90.
- Jarvis, P.: *Adult learning in the social context*. New York: Croom Helm, 1987.
- Johns, Ch.: *Becoming a Reflective Practitioner*. Blackwell Science Ltd. Oxford, 2000.
- Kessel, Louis van: Culture in Supervision. *ANSE-Summer University* 18-10-2003, s. 7-8.
- Kessel, Louis van, and Dinie Haan: The Dutch concept of supervision. Its essential characteristics as a conceptual framework. *The Clinical Supervisor*, 11 (1993) 1, 5-27.
- Kilminster SM, Jolly BC: Effective supervision in clinical practice settings: a literature review. *Medical Education* 2000, 34:827-840. Blackwell Science Ltd.
- Kolb, D.A.: *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- Mezirow, J., Brookfield, S., Candy, P. C., Deshler, D., Dominicé, P. F., Gould, R. L., et al. *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- O'Donohue, J.: *Anam Cara: Spiritual Wisdom from Celtic World*. Bantam Press, London 1997.
- Schmidt, H. G.: Norman, G. R., Bostwizen, H.P.A.: A cognitive perspective on medical expertise: theory and implications. *Acad. Med.* 1990, 65 (10), 611-21.
- Schön, D. A.: *The reflective practitioner*. Avebury Press, Aldershot, 1983.
- Schön, D. A.: *Educating the reflective practitioner*. Jossey Bass, San Francisco, 1985.

Zuzana Havrdova

Is there one culture in supervision?

In 2005 there started international cooperation between universities from the Czech Republic, Hungary, Austria and Germany that provide supervision programmes. During the same period an ANSE intervision group also developed, where supervisors from the same four countries participated. Both experiences provoked a vast amount of questions. One of these forms the focus of this paper. Is there one culture in supervision?

Our aim is not to find a highly grounded scientific answer to the question, which would require extensive research, but to discuss ideas, which could lead to clarification and further discussion of the topic.

1. The concept of culture

The previous president of ANSE, Louis van Kessel, stated in his presentation at ANSE-Summer University 2003 on culture in supervision:

„This concept is:

- on one side represented in prescriptions how to behave in specific situations and role structures;
- on the other side it implicates the specific customs, tastes, preferences, opinions, values, behaviour, way of experiencing, and expectations and perceptions – the so-called mind-set - we as members of a cultural group have in common.“¹⁰⁶

It is quite a difficult task to find out what features members of a cultural group have in common and it becomes more complicated as various aspects of culture are modified and influenced by membership in all kinds of subgroups. We all are members of many cultural subgroups “as these groups are formed also by ethnic backgrounds, gender, disability, class, age, profession, religious backgrounds and other.“

Let us focus now on supervisors in the middle Europe and Great Britain where we have the most experience and let us try to relate some bits of experience to theoretical assumptions on supervision.

In the intervision group we have reflected that our mutual expectations and our pre-conception about each other are marked by the power position of our own country in Europe (historical, political, economic, stage of development in supervision, status of the academic field). However we have also observed that most differences in behaviour and decision making among us seem to be dominantly related to our economic situation (also related to power, sense of freedom and autonomy, possibility to influence things, difficulties which must be overcome etc.) and to our idiosyncratic choices (how we deal with stress and challenge, how openly we communicate, how far we seek safe and structured situations or challenging and non-

¹⁰⁶ Louis van Kessel, 2003, p.7

structured situations, what pre-understanding of life situations we have). This corresponds to Coleman's perspective (1999) that it is important to understand how normative assumptions about a group becomes reality through idiosyncratic choices made by individual members of the group. These choices are probably partly related to our family background and values, but we can also speculate that choices relate to stages of personal growth, to age, personality features etc.

It is evident that nowadays the networks of „culturally similar“ people in Europe develop even across nations or religions, which are less and less bound to „big“ cultures as nations or religions, and more to idiosyncratic characteristics.

When the important obstacle of different language is transcended, the differences between supervisors who come from various countries in central Europe seem to be rather bound to such subtle „subcultures“, which are expressed in human interactions and ways of coping with various life and professional situations.

As we see there are a lot of factors influencing perceived cultural differences, which are in reality often mixed together and make the communication about culture confused. The concepts of culture and subcultures in supervision suggest various levels of meaning. It seems to us necessary to make a distinction in these levels - otherwise it is becoming very unclear about what we speak when we say „culture in supervision“

What we try to do is to start with differentiation in the context of supervision. Supervision as a professional activity is always bound to the context in which it takes place. The features of the supervision cultural context might be interrelated with the culture of supervision itself. Hopefully if we can draw the line between various levels of distinction in the context, we can abstract the factors, which are diversely influencing the culture of supervision as a professional activity in each level/aspect of the context. Next step would be to see if we can find some view which contains all the necessary and sought varieties in the culture of supervision as professional activity, and which characterises some common features/processes in the culture of supervision as a profession. We suppose there are some such features - otherwise we can hardly speak about one „profession“. Are we able to track such common features/processes, which transcend all levels?

2. Levels of distinction in the “context of supervision“

levels of distinction in context	examples of features influencing culture in supervision as a professional activity
supervision as a profession	?
topic of supervision	aiming at: clarity of feelings, competence building, team building, and others
stage in the development of supervisee	self-centred, client-centred, process-centred etc. norming, forming, learning basics vs. prevention of burn/out
individual styles and preferences of supervisor	supporting, prescribing, catalytic, educational, warm and personal, informational etc.
models and methods chosen	cathartic, self-actualizing, conditioning,

	skill building, awareness building, consensus building, problem solving etc.
theoretical approach of supervisor/supervisee	psychodynamic, systemic, TA, Gestalt, andragogic, OD etc.
organisational context of supervision	profit x non-profit, leadership x management, learning org. vs. conservative, starting vs. grown, goals etc.
professional context of supervisee	rich or poor supervision/coaching field, economic vs. health vs. social vs. educational etc.
form of supervision	external vs. internal, managerial vs. clinical, individual vs. group vs. team, project vs. case vs. developmental etc.
streams in the helping profession from which supervision has historically developed (and professional background of supervisors)	therapeutic, mentoring, groupwork, teamwork, personal management, OD
socio/cultural frameworks	power (authoritative/democratic leadership etc.), dominant values in the society like: individualisation vs. collectivity, secularity vs. spirituality, humanisation, antidiscriminative attitudes, level of corruption and trust, openness of communication, language, emotional expressiveness vs. restraint etc.
european space relationships between countries and relations to other countries outside Europe	status of each country =historical, political, economic, knowledge base and educational tradition, tradition in the academic field, approach to various resources (bound also to language and economic power)

In the left hand column of the table are some identified levels in the context, which we see as more or less distinctive- therefore we are able to name them. Each of these levels more or less influences the culture in supervision setting, which is created both by supervisor as well as supervisee. In the right hand column are specified some examples/ options/important alternatives, which are generally known as related to the level of context (left), and have, as we think, direct or indirect impact on the culture in the supervision session. Most of these features we are however not able to name or describe- it would require a focused research. However from the matrix we can become aware how many diverse cultural features must be expected in supervision activity, as supervision is bound to the context and must sensitively react and cope with it.

The questionmark in the first row expresses our basic question - are there any common crucial or core elements in supervision as a profession across all the mentioned levels and differences of context? Or - is there a view on supervision, which contains all differences and characteristic cultural uniqueness of supervision as a profession?

3. Tracking the common view

Supervision is seen in Europe as a professional activity aiming at better quality of professional work. Often it is also seen as a form of further education and support of employees, while it has been explained by means of various models of learning.¹⁰⁷

As Killminster and Jolly 2000 stated in their review on supervision in various professional fields, most definitions of supervision emphasize the aim of promoting professional development and ensuring patient/client safety. Also important is the „experiential learning cycle.“¹⁰⁸ Killminster and Jolly (2000) while summarizing various authors argue that reflection has a central place in supervision. They characterise the goal of reflection in supervision as to examine any experience to identify its essential features. Heath and Freshwater (2000) argue that reflection of supervisee is present in each existing model of supervision except that of a real novice who should learn the profession by more directive instruction. They suggest to differentiate supervision from the preceptorship for the real novice who might need a lot of direction and less reflection. This view would centre the core trait of supervision around the possibility and use of reflection. The central position of reflection can be found even in the definitions of supervision in the German speaking countries, where reflection is accompanied by the expression „counselling“ - reflexive Beratung or reflexive Begleitung.¹⁰⁹

Elaboration of the concept of reflection has been effectively introduced into the literature on helping professions by Donald Schon in 1983 and 1985 and since that time it has been widely discussed in the relation to learning¹¹⁰ and to supervision by many authors.¹¹¹

Although there are many different definitions of reflexion itself, what we consider as common is stopping at some confusing, conflicting or emotionally significant moment in the past, present or expected experience, focussing on it while at the same time stepping out of a usual flow of thinking, feeling and acting (letting go, attitude of „not knowing“), and opening for (developing an attitude of expectation) emergence of „something“ new and unexpected. This process can be individual as well as social (in a group, team etc.). We think the above-mentioned components together form what we call reflection. Reflection itself just creates space for emergence of new creative patterns and generating new meaning.

It is however not clear from where comes the energy and bits of information, which form the new meaning. There are also various opinions about the nature of it. Some authors stress the importance of tacit knowledge of practitioners, which they start to reflect when they focus on their practice. Other authors mention the significance of grasp of the wholeness of the situation including one self when the fragmented perception of „expertness“ (assessment, planning etc.) breaks down. Yet other authors mention the transformative aspect of such experience and consider

¹⁰⁷ e. g. van Kessel and Hahn 1993

¹⁰⁸ Schmidt et al 1990

¹⁰⁹ Sauer 2002, Buchinger 2002, Hege 2002 etc

¹¹⁰ Kolb 1984, Jarvis 1987, Mezirow 1990 etc.

¹¹¹ Johns 1998, Freshwater 2000 and others

emancipation from various pre-conceptions (from the feminist point of view) or even spiritual sources here (e. g. glimpse of wisdom through Holy Spirit).

Conditions supporting reflection has been studied in various settings. Havrdova summarises four such conditions:

Four key conditions for reflexion.¹¹²

- Personal dispositions (reflective abilities, containment, etc.)
- Safe atmosphere (including positive relationship, trust etc.)
- Experience with positive results of reflection (trust into learning experience through reflection)
- Supporting structure for induction of reflection (helping to externalize problems, guiding reflection)

Also group support and organisational support is considered to be important.

Bond and Holland (1998) give five different tools, which may be utilized to deepen reflections, including problem solving and emotional learning frameworks. Provision of supporting structures for reflection seems to be an important source of cultural diversity in supervision.

We think it is also within the notion of deepened or provision of supporting structures for reflection when other authors mention the importance of externalizing problems, finding unique outcomes, and deconstructing problem-saturated systems in supervision.¹¹³ The same authors express the idea that in regards to supervision, co-construction or co-creation of a new reality may be the most important aspect. Edwards and Nejedlo (1988) used the expression advancing new meaning and knowledge, for which collaboration in a significant professional relationship seems to be a condition. In this point, Johns's „framing perspectives“¹¹⁴ (philosophical framing, role framing, theoretical framing, problem framing etc.) come into picture, which is again a source of many cultural differences.

So if we want to find some core traits in the culture of supervision we think they must be centred around the concept/process of reflection, externalizing problems and advancing new meaning in the framework of experiential learning in professional practice. We have to accept that all this cannot be only a spontaneous process (which we would not call supervision), but that the framework of supervision is an intentional organisation of the opportunity for reflection, externalization of problems and advancing new meaning.

Common features of supervision- suggested summary

Supervision as a profession means a professional field of activities which primarily intentionally organises opportunities for reflection as a social process, based on safe professional relationships.

¹¹² Havrdova 2006

¹¹³ Jeffrey K. Edwards, Mei-Whei Chen 1999

¹¹⁴ Johns 2000, 61

Supervision takes place in many different settings with the aim to improve quality of professional work. Each setting must however assure conditions, which enable reflection.

The core focus of reflection in supervision is on job/service experience in a general sense. The way it is concretised in each setting is bound to the context and goals in supervision.

The methods of supervision have common aims to externalize the individual, group or team job experience and its various aspects to enable reflection.

Reflection is followed by generating or deepening meaning-this can be manifested as new knowledge, behaviour, attitude, relationship, assessment or emotion or all of this. The way the meaning is generated or deepened is bound partially to the context in which supervision takes place and concrete goals. It can vary from externally (normatively- as in mentoring) directed to highly internally (autonomously, creatively- as in art therapy supervision) emerging meaning

The whole process of setting conditions for reflection, reflection itself and generating meaning is taking place in a framework of experiential or action learning.

Part of this framework is usually common goal (task) setting and evaluation of the process.

From this formulation of what is typical for supervision we try to come to typical common features of culture in supervision as a profession.

4. Culture in supervision as a profession

Each culture has its heroes. Let us start to look for „supervision heroes“ and their journey to win.

To describe the journey we shall focus on the inner meaning of reflection in the life of the hero.

We think the best expression can be found by O'Donohue, 1997- „ reflection offers a sacred space for creativity each new day brings“.

Reflection helps practitioners focus on things, which matter to them and thus take responsibility for their new discoveries and for getting rid of old structures in their mind and in their context, which do not do anymore. This helps to maintain a vivid contact with the present situation in their jobs, to develop an actual situated contextual cognition and understanding of their practice in context and to act creatively.

Who is the hero?

We think that the characteristics of the hero in supervision stem from the aim and conditions for reflection in supervision. So our suggestion is as follows:

Hero is a practitioner who is able to reflect on his practice and himself more deeply than others and generate new complex meanings of it in such a way that it helps to encourage himself and others and work better (transformative experience). She/he is able to share his/her understanding sensitively with others and unfolds creatively the situation in such a way that he/she in not disturbing the safe atmosphere and enables the reflection for others too. This behaviour contributes to develop experience that

reflection matters and brings results. He/she is open and sensitive to many kinds of interpersonal and situational stimuli and at the same time contains many differences - this enables him/her to integrate more contradictions than others into a new holistic meaning, which has transformational potential.

Cultural traits of supervision

Hawkins¹¹⁵ has developed a model of five levels of culture itself, which involves motivational roots, emotional ground, mind-set, behaviour and artefacts (symbols, rituals), where each level is a ground for the other level. We suggest following elements of the culture in supervision according to these five levels.

Cultural traits of supervision as a profession

motivational roots	emotional ground	behaviour	mind-set	artefacts (symbols, rituals)
wish/belief in change is stronger than fear curious about practice reflected conflict between desirable action/situation and real action/situation seeking personal knowing by reflection of tacit behaviour in context	commitment to good practice commitment to pay attention to experience certain ability to contain contradictory emotions certain level of trust in relationships and communication readiness to releasing the energy tied up in negative feelings	by supervisee: externalization of own experience and sharing it reflection generating meaning-new attitude leading to transformed action by supervisor: creating climate for self-disclosure (time, depth, mutuality) negotiating focus and goal managing supervision process balancing challenge and support framing giving	thinking positively focussing on practice seeking congruence between various levels of the context including self to see contradiction as fundamental learning opportunity looking for creative reaction to challenge	rituals at the beginning of the session which help to set the climate giving positive/encouraging feedback at the end of each session

¹¹⁵ in Hawkins, Shohet 2000

		feedback relating meaning to action		
--	--	-------------------------------------	--	--

Our suggestion of the common cultural traits is speculative and open for any other suggestions and discoveries. We hope some intercultural research in supervision might help to develop the line of thinking about culture in supervision.

Summary

We tried to find out if there are any common crucial or core elements in culture of supervision as a profession across many cultural differences, which are bound to various levels of its context. We described the levels of the context and suggested some factors influencing the culture in each level of the context.

We have argued that there is a view in which all differences in supervision as a professional activity might be contained and that it is the view attributing crucial importance of reflection and inference of new meaning of practice for all supervision activities.

We have looked for the characteristics of the hero in supervision and constructed it on the bases of conditions enabling reflection. We also suggested some typical cultural traits of supervision, which we think are present in each different supervision context.

Literature:

- Coleman, H. L. K.: Training for multicultural supervision. In Holloway E., Caroll, M.(eds.): Training counselling supervisors. London. Sage,1999
- Bond, M., Holland,S.: Skills of Clinical Supervision for Nurses. Open University Press, Buckingham,1998
- Edwards, J. K., & Nejedlo, R. J. : Excellence in supervision—Preparation for counseling excellence: About the issue. The Quarterly, 1988. 111, 2-4.
- Hawkins, P.,Shohet, R.: Supervision in the helping professions. Second edition.Open University Press, Buckingham 2000.
- Heath, H. and Freshwater, D.: Clinical supervision as an emancipatoru process: avoiding inappropriate intent. 2000 Blackwell Science Ltd, Journal of Advanced Nursing, 32(5), 1298±1306 1299
- Havrdova, Z.: Supervision in social and health organisations. Textbook FFUK, in press
- Freshwater, D.: The role of reflection in practice development. In Handbook of Practice development. Clark,A.,Dooher,J.Fowler,J.Eds.Quay,London, 2000, pp.70-76
- Jeffrey K. Edwards, Mei-Whei Chen: Strength-Based Supervision: Frameworks,Current Practice, and Future Directions. The family journal:Counselling and therapy for couples and families, Vol. 7 No. 4, October 1999.pp. 349-357
- Johns, Ch.: Illuminating the transformative Potential of Guided reflection.in Johns, Ch., Freshwater, D.:Transforming nursing through reflective practice.Blackwell Science Ltd.,Oxford 1998,pp.78-90
- Jarvis, P.: Adult learning in the social context. New York:Croom Helm,1987
- Johns, Ch.: Becoming a Reflective Practitioner. Blackwell Science Ltd. Oxford,2000
- Kessel, Louis van: Culture in Supervision. ANSE-Summer University 18-10-2003, p. 7-8
- Kessel, Louis van, and Dinie Haan: The Dutch concept of supervision. Its essential characteristics as a conceptual framework. The Clinical Supervisor, 11 (1993) 1, 5-27.

Kilminster, S. M, Jolly B. C.: Effective supervision in clinical practice settings:a literature review.
Medical Education 2000,34:827-840. Blackwell Science Ltd.
Kolb, D. A.: Experiential learning.Englewood Cliffs,NJ:Prentice Hall,1984
Mezirow, J., Brookfield, S., Candy, P. C., Deshler, D., Dominicé, P. F. Gould, R. L., et al.

Praktischer Teil

Die Entwicklung des Curriculums

Hintergrund und Ziele

Nach der Kontaktherstellung zwischen Lehrenden in Supervisionsausbildungen an den Universitäten Kassel, Prag, Budapest und Salzburg entstand sehr bald die Idee, ein Modul zum Themenbereich "Supervision, Coaching, Organisationsberatung in interkultureller Perspektive" zu entwickeln. Dies war und ist gedacht als ein Beitrag zur europäischen Hochschulentwicklung, insbesondere der weiterbildenden Masterstudiengänge. Die äußerst relevante Thematik der Interkulturalität in Supervision und Beratung und deren professionelle Vernetzung im europäischen Dachverband ANSE soll als fester Bestandteil in die Ausbildungen aufgenommen werden.

Die beteiligten Partner sehen vor, die virulente Diskussion zur Profession Supervision und Beratung in den jeweiligen nationalen Kontexten, deren notwendige Ausdifferenzierung und Anpassung an die europäische Entwicklung in transnationaler Zusammenarbeit zu bündeln, zu vertiefen und theoretisch fundiert weiter zu entwickeln. Das Ziel des Projekts liegt darin, ein europäisches Modul als Bestandteil der jeweiligen Masterstudiengänge zu konzipieren.

Zielgruppen sind Studierende der Universitäts- bzw. Masterstudiengänge für Supervision / Organisationsberatung zunächst von den beteiligten Partnern. Perspektivisch soll dieses Modul von Studierenden aus allen europäischen Ländern belegt werden können.

Konzept- und Grundstrukturen

Im Gegensatz zu den bereits bestehenden Lehrangeboten, die im eigenen Kontext Themen wie Supervision in Europa, Interkulturelle Kompetenz, Theorie der Kultur und Interkulturalität, cross-culturale Organisationsberatung, multinationale Teams anbieten, ist dieses Projekt von Anfang an so konzipiert, dass Interkulturalität in der Arbeit selbst präsent ist: durch die gleichzeitige Beteiligung von StudentInnen von Universitäten aus verschiedenen Ländern mit je eigenen Kulturhintergründen und durch die durchgehende Zusammenarbeit eines transnationalen interuniversitären Staffs aus Lehrenden der Supervision. Wichtigstes Prinzip für die Konzipierung des Moduls ist es, diese über das Projekt hergestellte Inter-kulturalität/Inter-nationalität im gemeinsamen Lern-Programm zu nutzen.

Die Reflexionsmatrix

Inhaltlich sollten sich die Module mit den im Supervisionskontext relevanten Themen beschäftigen:

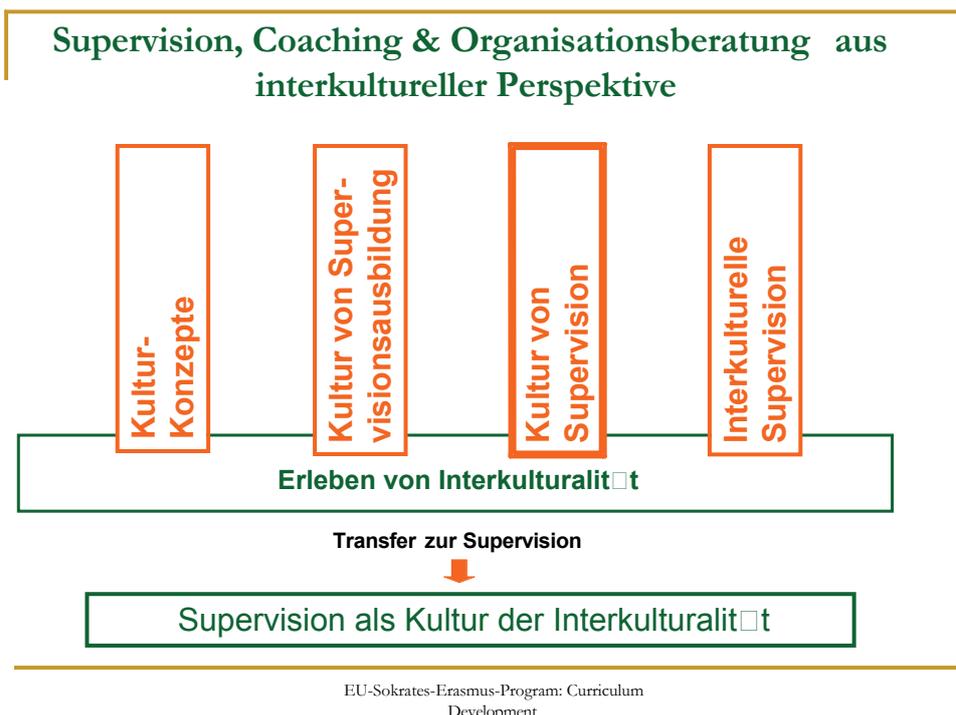
mit Kulturkonzepten und der schwierigen Frage der Definition von Kultur
mit unterschiedlichen Kulturen von Supervisionsausbildungen als generatives und erfahrungsnahes Kulturthema für alle StudentInnen und Lehrende der Supervision
ebenso mit unterschiedlichen Supervisionskulturen
und im Anwendungsbereich mit der Thematik „Interkulturelle Supervision“

So kann in den Modulen Interkulturalität erarbeitet und gleichzeitig erlebt werden, was in der Metakommunikation wiederum zu analysieren ist. Inhalte und Erleben der komplexen Prozesse sind wiederum mit der Frage nach ihrer Bedeutung für Supervision zu konfrontieren. Im Blick auf das Praxisfeld Supervision geht es um Transferüberlegungen und auf das Erkennen der Interkulturalität der Supervision selbst.

Vom Grundansatz her soll das Modul Kulturelemente als Reflexionsmatrix für die Beratungsansätze Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung entwickeln, wobei der Schwerpunkt der gesamten Curriculumsentwicklung und –Erprobung im Bezugssystem „Supervision“ liegt – jene Profession, in deren Entwicklung alle Beteiligten des Projekts engagiert sind.

Das Säulenmodell

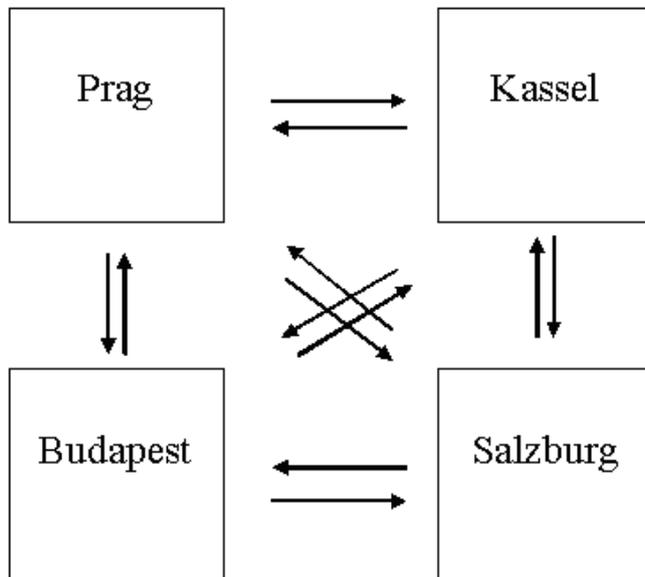
In den Modulen, die im Rahmen des Workshops erprobt werden sollen, geht es also um die Bearbeitung der oben beschriebenen komplexen Kulturthematik bezogen auf Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, die sich im folgenden „Säulenmodell“ darstellen lässt.



Das Reisemodell

Die Grundstruktur für ein Lernen von interkulturellen Bedeutungs-Zusammenhängen auf der Erfahrungsebene und dem gemeinsamen Bearbeiten von Kulturthemen liegt in einem „Reisemodell“. Das geplante Modul wird in Form von vier Workshops gestaltet, die gleichzeitig an vier verschiedenen Universitätsstandorten der beteiligten Partner des Projekts in unterschiedlichen Ländern Europas stattfinden.

Jeweils ein Dozent und mindestens je zwei Studierende von jeder Universität reisen an jede der drei anderen beteiligten Universitäten. Die Durchführung der Lehre geschieht im „interkulturellen Tandem“ (jeweils ein heimischer und ein/e Gast-Dozent/in³); die Studierenden kamen jeweils aus allen vier Universitäten (mindestens je 2 aus jedem Land).



Auf diese Weise sind viele Studentinnen an der interkulturellen Entwicklungsarbeit beteiligt – als Reisende oder als Vertreter des Gastgeber-Landes. Unterschiedliche Erfahrungen können wiederum im Anschluss an die Workshops in den eigenen Ausbildungsgruppen ausgewertet werden.

Grob-Design für die Workshops

Für die parallelen Lehrveranstaltungen in den Supervisionsausbildungen an den Universitäten in Kassel, Prag, Budapest, Salzburg vom 7. bis 10. Juni 2006 wurde vom Staff der Lehrenden ein Grob-Design entwickelt, was sich inhaltlich/thematisch am „Säulenmodell“ orientiert und das Hauptziel des Moduls verfolgen soll: Interkulturalität erfahren, thematisch bearbeiten, verstehen und damit umgehen.

Grundstruktur der Workshops

Mittwoch Abend Anreise, informelles Treffen

1. Tag (Donnerstag): **Die Gruppe und das Thema**

- Thematischer Rahmen der Veranstaltung (Säulenmodell) und Organisatorisches + Organisation der Übersetzung
- Warming-up: wer kommt von wo her und hat welche Erfahrungen mit SV
- Unser generatives Thema: Supervision - Erfahrungen, Vorstellungen (ausgehend von Regionalen Gruppen)
- Input zu Kultur und Interkulturalität (s. Reader)
- Exercise dazu
- Metakommunikation

2. Tag (Freitag): **Kulturanalyse**

- Gesellschaftliche Faktoren, welche die Kultur in Organisationen derzeit prägen (u. U. im Zusammenhang mit der Analyse der Ausbildungssysteme, s. u.)
- Organisationskultur nach Schein (s. Reader)
- Analyse der unterschiedlichen Ausbildungssysteme (exemplarisch für Kulturanalyse als Handwerkszeug für die Arbeit mit den kulturellen Bedingungen) anhand eines Fragebogens
- Metakommunikation

3. Tag (Samstag) **Supervisionskultur**

- Geschichte der Supervision des Gastlandes
- Erarbeitung von Unterschieden zu anderen Ländern
- Kulturen der Supervision in den 4 Projektländern – erste Hypothesen und
- Fragestellungen für die weitere Supervisions-Ausbildung, Insbesondere betr. Interkulturelle Supervisionspraxis
- Metakommunikation , Abschluss und Evaluation (Hinweis auf Fragebögen)

Außerhalb der Kurszeiten: cultural and social events

Interkulturelle Teamentwicklung im Staff

Entsprechend dem Grundkonzept des Moduls für StudentInnen der Beratungsausbildungen muss auch die Zusammenarbeit im Kern-Staff dieses Projekts einerseits inhaltlich gestaltet sein und ermöglicht andererseits in dieser Zusammenarbeit die konkreten Erfahrungen der trans-nationalen und interkulturellen Stolpersteine, Missverständnisse, aber auch viele neue Sichtweisen. Dem Staff war klar, dass die Arbeit in den Workshops, die jeweils von zwei KollegInnen gestaltet wird, umso besser gelingen wird, je mehr es möglich ist, die eigenen interkulturellen Erfahrungen zu reflektieren und zu nutzen.

Insgesamt sind für die face-to-face Zusammenarbeit im Staff die Konferenzen, jeweils 2 ½ Tage geplant worden, zwei zur Vorbereitung in Wien und Prag und eine zur Auswertung in Budapest. Ein hohes Maß an weiterer Kommunikation erfolgte über Mail, Telefon und bilaterale Treffen.

Die Workshops

Um zu dokumentieren, wie das Modul „Supervision, Coaching und Organisationsberatung in interkultureller Perspektive“ im Rahmen des für alle Workshops gleich geplanten Konzepts jeweils sich gestaltete, sind im Folgenden vier getrennte Berichte zu den Workshops zusammengestellt.

Workshop in Budapest, 07. – 10. June 2006

Lehrende (Lecturers):

Erzsébet Wiesner Ungarn (Hungary) , Károly University Budapest
Mag. Angela Gotthardt-Lorenz Österreich (Austria), Universität Salzburg

TeilnehmerInnen (Participants):

Hiltrud Betz Deutschland (Germany), Universität Kassel
Uwe Siekmann Deutschland (Germany), Universität Kassel
Ursula Unser Deutschland (Germany), Universität Kassel

Daniela Brůnová Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague
Daniela Taťána Filipová Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague

Katharina Breinfeld Österreich (Austria), Universität Salzburg
Christine Müllner-Lacher Österreich (Austria), Universität Salzburg
Sirikit Podroschko Österreich (Austria), Universität Salzburg

Klára Babos Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapes
Judit Dóra Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest
Péter Válóczy Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest
Veronika Varga Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest

Ort (Location):

Károly Universität Budapest

Planung für den Workshop in Budapest

7.6.2006 abends

Anreise und erstes Treffen der StudentInnen

8.6.2006, 10.00 bis 17.00 Uhr

Die Gruppe und das Thema

(die Richt-Zeiten sind jeweils inklusiv Übersetzungszeit!!!)

- Begrüßung / Infos/ Organisation der Übersetzung und Kurzer **Input zum Projekt, zu Inhalt und Design des Moduls** anhand des „Säulenmodells“ (Folie in verschiedenen Sprachen)
- **Vorstellungsrunde** (Name, das Wichtigste zu meiner Person, in welcher Ausbildung, in welchem Semester, welche Erfahrungen mit SV –als SupervisorIn, als SupervisorIn

- Regionalgruppen (Budapest, Prag, Kassel, Salzburg): **Wie würden wir im Augenblick Supervision /Coaching/OE definieren?**
- Plenum dazu (Gemeinsames und Differenzen in den Definitionen)
 - erste Befindlichkeitsrunde

- **Einführung zum Thema Kultur**
- Hinweis auf den Reader, Einführung über das Arbeitspapier “Kultur“
- Annäherung durch eine Übung: Szene aus dem Arbeitsleben zu Kooperationsschwierigkeiten wird beschrieben – Text in drei Sprachen!
 - Einzelarbeit dazu: Wie würde ich damit umgehen
 - Plenum: Vermutungen, wie die TeilnehmerInnen der jeweils anderen Länder damit umgehen (Stereotypen und Widerlegung)
 - Metareflexion....

9.6.2006, 9.00 bis 17.00 Uhr

Kulturanalyse betr. Supervisionsausbildungen

(Außenkreis einführen!)

- **Organisationskultur-Analyse nach Ed. Schein**
 - In Anlehnung an Ed Scheins Ansatz erstelltes Arbeitspapier und dazugehöriger Fragebogen Analyse der jeweiligen Ausbildungskultur der Universitäten der verschiedenen Länder
 - „Grundlegende Prämissen“ gemeinsam in zwei Gruppen erarbeiten (Fremdgruppe hat jeweils Beraterstatus, evtl. Außenkreis einbeziehen)
 - Vergleich der Ausbildungskulturen, Bezug auf unterschiedliche gesellschaftliche Bedingungen und auf aktuelle gesellschaftliche Veränderungen

- **Geschichte der Supervision** (am Beispiel des Gastlandes Ungarn)

- **Metareflexion....** (Außenkreis einbeziehen)

- **Kulturen der Supervision in den 4 Ländern**
 - Über Rollenspiel zu Supervisionen/Beratungen: Supervisionskulturen erfahrbar machen
 - SV-Kulturen beschreiben
 - Unterschiede aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen Bedingungen
 - Erste Hypothesen

- **Metareflexion.....Abschluss....Evaluation**
 - Innenkreis-Außenkreis!

Zum konkreten Ablauf - Überlegungen zur Auswertung

Vorbereitung- Zusammenarbeit der Leitung

In der Vorbereitung hat sich die Workshopleitung in Wien getroffen. Es wurden die grundsätzlichen Fragen und Zielsetzungen diskutiert und – im Anschluss an das für alle Modulgruppen an den vier Universitäten vereinbarte Konzept - das oben beschriebene Design der 3 Tage zusammengestellt. Weitere Vorbereitungen erfolgten per Telefon und E-mail. Die gute Kooperation zwischen den beiden Dozentinnen ist zurückzuführen auf die relativ intensive Vorbereitung, aber auch auf die Tatsache, dass sich die beiden Leiterinnen schon aus anderen internationalen Arbeitszusammenhängen länger kannten.

TeilnehmerInnen- unterschiedliche Rollen

Am Workshop haben 4 ungarische, 2 tschechische, 3 deutsche, und 3 österreichische StudentInnen teilgenommen. Da der ungarische Studiengang die meisten StudentInnen hat, gab es die Möglichkeit für interessierte ungarische Supervisions-StudentInnen als Beobachter oder Zuschauer im Aussenkreis an der Veranstaltung teilzunehmen. Sie erhielten die Aufgabe, in regelmäßigen Abständen Rückmeldung über die Zusammenarbeit und Kommunikationsstile in der Workshopgruppe zu geben. Dies hat eine zusätzliche Reflexionsebene eingebaut. Eine der deutschen Studentinnen nahm eine besondere Position ein. Sie bat die Gruppe, an dem Workshop nicht nur als Teilnehmerin, sondern auch als Beobachterin partizipieren und entsprechend viel notieren zu können. Im Rahmen ihrer Diplomarbeit ist geplant, das „Sokrates- Projekt“ zu behandeln und die Erfahrungen in dem Projekt nach der Methode der „teilnehmende Beobachterin“ zu erfassen und zu systematisieren

Zum Beginn des Workshops und zur Arbeitsweise

Die österreichischen, tschechischen, deutschen StudentInnen sind am 7. Juni in Budapest eingetroffen. Es fand am Abend ein informelles Treffen in der Hotelhalle

bereits statt. Die ungarischen Studenten haben ein kleines Gastgeschenk übergeben und die TeilnehmerInnen haben die ersten Informationen über sich und ihre Ausbildungen ausgetauscht. Am 8.6.06 wurde der Beginn der Arbeit verzögert durch einen großen Stau auf den Budapester Strassen. Die ungarischen Studenten hatten die Gäste mit Autos vom Hotel abgeholt und schon nach kurzer Zeit telefonisch gemeldet, dass sie im stockenden Verkehr ziemlich langsam vorankommen. Das gemeinsame Erleben der Verspätung aktivierte gleich einen wichtigen Aspekt der Kultur: den Umgang mit Zeit, insbesondere die Frage des pünktlichen oder weniger pünktlichen Beginns. Es stellte sich heraus, dass die ungarischen StudentInnen sich leichter zufrieden geben mit einem späteren Arbeitsbeginn, die sog. „akademische 10 Minuten“ wurden als irgendwie dazugehörend akzeptiert – während die österreichischen und deutschen Studentinnen großen Wert auf Pünktlichkeit legten.

An den nächsten Tagen kamen die TeilnehmerInnen mit öffentlichen Verkehrsmittel, trotz mehrmaligen Umsteigens, immer pünktlich an. In der sprachlichen Verständigung half ein professioneller tschechisch-ungarischer Dolmetscher. Außerdem wurde die eigene Kompetenz der ungarischen Leiterin benutzt, die auch als Übersetzerin und Dolmetscherin für Deutsch und Ungarisch tätig ist. So entstand zwar für sie eine Doppelrolle, aber eine fachlich korrekte sprachliche Vermittlung wurde sichergestellt. Die Rolle der Sprache und die Bedeutung der Organisation der sprachlichen Verständigung ist bereits hier das erste Mal klar geworden. Dadurch, dass der tschechische Dolmetscher aus dem ungarischen übersetzte, entstand eine sprachliche Achse und eine Teilung in zwei Kleingruppen, die sprachlich zusammenarbeiten konnten: die Kleingruppe der Deutschsprachigen und die Kleingruppe der tschechischen und ungarischen StudentInnen, die mit Übersetzung arbeiteten. Ungewollt entsprach die sprachliche Unterteilung auch dem politischen Ost – West Gefälle. Nach der persönlichen Vorstellung der Workshop - LeiterInnen stellte sich schon zu Beginn die Frage der Anrede, „Du“ oder „Sie“? Hier kam der erste kulturelle Unterschied zum Vorschein. In Österreich ist die Anredeform „Sie“ üblich, während in Ungarn in den Helferberufen kollegial untereinander grundsätzlich geduzt wird, auch in Ausbildungszusammenhängen. Es wurde auch in dieser Hinsicht auf ein Modell vereinbart, wonach jeder bei seinen Gewohnheiten bleiben konnte.

Zum inhaltlichen Ablauf des Workshops

Der Ablauf des Workshops hat sich im Verhältnis zur Vorbereitung in einigen Punkten verändert. Die Grundstruktur des Konzepts (Säulenmodell“) und des für Budapest entworfenen Designs wurde im wesentlichen beibehalten, jedoch entsprechend den zeitlichen Bedingungen und Interessen der Teilnehmerinnen leicht verändert. In der Vorstellungsrunde der StudentInnen zu Beginn des Workshops ging es einerseits um ihren derzeitigen Stand in ihrer Supervisionsausbildung an den verschiedenen Universitäten und um ihre Erfahrungen mit Supervision. Andererseits wurde gleich zu Beginn die Frage nach den persönlichen Erfahrungen mit Interkulturalität gestellt (Beziehung zum Thema „Interkulturalität“, z.B. aus der eignen Familiengeschichte) und es zeigte sich, dass sehr unterschiedliche, aber doch sehr persönliche Motivationen sie zu der Thematik dieses Workshops gebracht hatten. Als Einführung in die Arbeit wurde das „Säulenmodell“ als inhaltliches Konzept vorgestellt, auch als Basis und als Struktur des dreitägigen Workshops.

Am Nachmittag des ersten Tages arbeiteten die StudentInnen in regionalen

Kleingruppen mithilfe eines Thesenpapiers der ungarischen Dozentin über Kultur über die verschiedenen Herangehensweisen an die Definition des Begriffes Kultur. Außerdem ging es am ersten Tag um die Frage: Wie definieren die anwesenden Teilnehmerinnen Supervision, Coaching und Organisationsberatung? Der kleinste gemeinsame Nenner der Definitionen bestand darin, dass Reflexion - Selbstreflexion als wesentlicher Kern der Beratungsansätze angesehen wurde. Mit dem Herausfiltern der Ähnlichkeiten wurde gleichzeitig auch die Neugierde auf die Unterschiede und auf das unterschiedliche praktische Vorgehen im Rahmen der Beratungsansätze geweckt. Am zweiten Tag hat die österreichische Dozentin das Kulturanalyse – Konzept von Edgar Schein vorgestellt. In jeweils zwei nationalen Kleingruppen wurde der in Anlehnung an Edgar Schein von Frau Gotthardt-Lorenz erarbeiteten Fragebogen zur Kultur der Supervisionsausbildungen ausgefüllt. Die österreichische Dozentin arbeitete mit den deutschen und österreichischen, die ungarische Dozentin mit den tschechischen und ungarischen StudentInnen. Die StudentInnen sind mit großem Interesse den Fragen nachgegangen und haben gemeinsame Erforschungen über die Kulturen ihrer je eigenen Ausbildungen angestellt. Bei der Diskussion und Beantwortung der Fragen in den Kleingruppen verhielten sich die Studentinnen der jeweils anderen Universitäten als Fragen stellende bzw. Rückmeldung gebende BeraterInnen/SupervisorInnen. Die Präsentation der Arbeitsergebnisse war für alle sehr spannend, aufschlussreich und umfangreich. Zusammenfassend konnte festgestellt werden: jede Ausbildung hat charakteristische Attribute, die durch die Geschichte und auch die aktuelle Entwicklungsphase der jeweiligen Supervisionsausbildungen geprägt sind. So bekam die österreichische Ausbildung die Zuschreibung, Supervision mit dem Merkmal Professionalität und „professionelle Distanz“ zu vertreten. Die Kasseler Ausbildung wurde charakterisiert durch die „Suche nach Neuorientierung“ in der institutionellen Umbruchsituation ihrer Ausbildung (vom Regelstudium zum Masterstudiengang); dort kamen Begriffe auf wie „Chaos, Vakuum, Trauer“ zum Zuge.

Die Prager Ausbildung der Supervision ist ein Teil des Studienganges für Soziales Management; als im Moment prägend wurden die Merkmale „klein und jung“ empfunden.

Der Budapester Ausbildung wurde eine starke Orientierung von Supervision als Beziehungsgestaltung zugeschrieben; Schlüsselwort für die Ausbildung war demnach also „Beziehung“.

Entsprechend dem „Säulenmodell“ (übergeordnetes Konzept für alle Workshops dieses Projekts) standen für den 3. Tag die Themen „Kultur von Supervision“ und „interkulturelle Supervision“ an. Nach einigen Überlegungen im Staff (Leitung) wurde die für den ersten Tag vorgesehene Praxissituation ein wenig umgearbeitet und daraus ein Simulationsspiel gemacht. Das Ziel war dabei, sich auf der Ebene der konkreten, erlebten Erfahrungen den Themen anzunähern und so die TeilnehmerInnen für die Fragestellung zu sensibilisieren.

Auf den geplanten Punkt „Supervisiongeschichte in Ungarn“ konnte aus Zeitmangel nicht näher eingegangen werden, nur mit Hinweisen auf Unterlagen. In zwei Teams wurden entsprechend der Spielvorgabe Supervisionssequenzen mit transnationalen Teams und mit jeweils zwei SupervisorInnen verschiedener Nationen gespielt. Im ersten Team wurde eine englisch-sprachige Supervision durchgeführt mit einer tschechischen und einer deutschen Supervisorin, also mit doppelter Leitung. Das

zweite Team arbeitete in der Supervisionssituation mit Übersetzung und hatte in der Doppelleitung eine österreichische und eine ungarische Supervisorin. Die simulierten Supervisionsszenen bereiteten allen Teilnehmern viel Spaß und erwiesen sich als sehr aufschlussreich. Die Bedeutung der Sprache und die kulturell geprägte Kommunikation in der Supervision wurde gut sichtbar: Im Englisch sprechenden Team wurde die von allen Teilnehmern als Fremdsprache gesprochene englische Sprache vereinfachend erlebt: der Fokus, das Thema des Supervisionsfalles wurde sehr schnell klar. Die Übersetzung im zweiten Team bot die Möglichkeit zu detaillierteren Schilderungen, also schon von der Sprache her entstand eine langsamere, vorsichtiger, indirekte Kommunikationsweise. Es konnten auch einige Erfahrungen über das Erscheinungsbild von unterschiedlichen Supervisionskulturen gemacht werden. Der eher offensive Explorationsstil von Kassler und Salzburger StudentInnen der Supervision und das mehr beziehungs- und methodenorientiertes Vorgehen von in der Budapester und in der Prager Universitätsausbildung sozialisierten SupervisorInnen wurde sichtbar und beiderseits als ergänzend begriffen. Der Workshop schloss mit einer Übung, in der die TeilnehmerInnen ein gemeinsames Plakat zu ihren „interkulturellen“ Workshop-Erfahrungen anzufertigen. Diese wurden als vielfältig und als für das Verständnis von Supervisionsprozessen bereichernd dargelegt. Mit dem Wunsch nach Fortsetzung endete diese Veranstaltung.

Workshop in Kassel/Germerode, 07. – 10. June 2006

Lehrende (Lecturers) :

Zsuzsana Bán Ungarn(Hungary), Károly Universität Budapest
Prof. Dr. Susanne Ehmer Deutschland (Germany), Universität Kassel

TeilnehmerInnen (Participants):

Katalin Bartha Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest
Adrienn Orosz Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest
László Simon Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest

Jana Krenkova Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague
Martina Pribylova Tschechien(Czech Republic), Charles University Prague

Margit Felber Österreich (Austria), Universität Salzburg
Mag. Ludger Stenkamp Österreich (Austria), Universität Salzburg

Gerlind Santamaria Deutschland, Universität Kassel

Ort (Location):

Altes Forsthaus Germerode (Deutschland, Nähe Kassel)
Germerode / Meißner

Programm für den Workshop in Kassel/Germerode
Guideline for the Workshop

Main Topic: To see, to experience and to understand Interculturality – a basic competence for Supervision

June 7 – 6.00 pm	Arriving, informal meeting
------------------	-----------------------------------

June 8 – 9:00 am – 5.00 pm	The Group and the Topic
----------------------------	--------------------------------

- Who is coming from where?
- Method: Sociometric (geographical, emotional Heimat; professional experiences; roles: private and professional, ...)
- Our generative theme Supervision: experiences, ideas (Vorstellungen)
- Method: regional groups and fish-bowl
- Input: „Culture“ and „Interculturality“
- Metacommunication: the process in this group today

June 9 - 9:00 am – 5.00 pm	Culture Analysis
----------------------------	-------------------------

- Culture – with the focus on society aspects (Gesellschaftliche Faktoren) Analysis of society changes, which are prägen the organizational cultures actualy
- Method: groupwork – interregional with the goal to describe similar and different change processes in the participated countries
- Input: organizational culture – categories, artefacts, values, basic Grundprämissen (Ed Schein)
- Analysis of the different systems of education (for Supervision) and their specific cultures
- Method: using the folie of the model from Schein, questionnaire
- Metacommunication: the process in this group today

June 10 – 9.00 am – 6 pm	Culture of Supervision
--------------------------	-------------------------------

- Input: History of Supervision in the host country
- Which similarities or differences to the other countries you find?
- Method: inter-national groupwork and planar präsentation/discussion
- Cultures of Supervision in the 4 countries of this project: first hypothesis and questions for the continued education/Study
- Method: regional groups, planar
- Metacommunication the process in this group today
- Evaluation of the workshop and the whole days process
- Closing and end

Vorbereitung

Die an diesem Projekt interessierten Student/innen der Universität Kassel treffen sich zweimal zur Vorbereitung (Februar und Mai 2006). Themen dieser Treffen sind:

Vorstellen des Projekts in seiner Entstehung und Entwicklung
Finanzierung der Teilnahme am Workshop
Wer reist wohin?
Inhaltliche Vorbereitung
Planung der Nachbereitung zur Evaluation

Es melden sich vier Kasseler Student/innen zur Teilnahme am Workshop in Germerode bei Kassel an.

Aus Reise-, Zeit- und Kostengründen ist es nicht möglich, dass sich die beiden Dozentinnen dieses Workshops vorab, außerhalb der Projektmeetings, zu einer Vorbereitung persönlich treffen. Alle Absprachen werden über Telefon und Email getroffen.

Unvorhergesehenes: drei der Kasseler Student/innen sagen sehr kurzfristig ihre Teilnahme ab. Die ungarische Dozentin erkrankt während der Reise zum Workshop und kann am ersten und zweiten Tag nicht teilnehmen.

Zum inhaltlichen Ablauf

Über die Klärung der im nationalen Kontext jeweils gültigen Definitionen der Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ nähern sich die Teilnehmer/innen ihrem spezifischen Verständnis dieser Beratungsformen und erkennen neben Übereinstimmungen auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Das gegenseitige Interesse wird konkreter.

Übung: Simulation „Mit Fremdheitserfahrungen umgehen lernen“

Aktives Handeln und Agieren miteinander bringt die Teilnehmer/innen näher und lässt sie in der Reflexion und Auswertung der Übung wichtige Aspekte in Bezug auf Stereotype, Zuschreibungen, Differenzenerfahrungen und Suche nach Gemeinsamkeit und Vertrautem erkennen. Die Simulation öffnet neue Blicke. Bezogen auf die aktuelle Gruppensituation entsteht eine Intensität, die bei den Teilnehmer/innen das Gefühl hervorruft, schon wesentlich länger als einen Tag zusammen zu sein. Das Gefühl von Sicherheit in der Gruppe wächst deutlich, ebenso die Bereitschaft, sich für die anderen und das Andere zu öffnen. Die Teilnehmer/innen wollen untereinander mit jedem einzelnen Kontakt aufnehmen und erleben eine wachsende Neugier aneinander.

Themenbezogen erleben die Teilnehmer/innen in der Simulation eine Minderung der Hemmung vor den fremden Sprachen, denn in der Übung kann u. a. sprachunabhängig mit Lauten kommuniziert werden. Blickkontakt, beobachten und wahrnehmen spielt eine große Rolle.

Spezifische Beobachtungen und Fragestellungen hier: In der Übung entsteht der Eindruck, dass einer gewinnen müsse und es stellt sich die Frage, ob dies immer die Lauteren seien?

Ist das schon Kultur?

Wie kann ich meine Grenzen übertreten, aus meiner Rolle heraus treten?

Kulturanalyse der jeweiligen Ausbildungen

Eine differenzierte Analyse der Supervisionsausbildung nach dem Kulturanalyse-Modell von Edgar Schein in den nationalen Gruppen und deren Präsentation im Plenum eröffnet Einblicke über die Ausbildungsgänge hinaus in die gesellschaftlichen und kulturellen Zusammenhänge der einzelnen Länder. Auch die politischen Beziehungen der Länder aus der jüngeren Geschichte werden in ihren Wirkungen und Vorstellungen deutlich. Die damit einhergehenden Gefühle werden hier aktuell intensiv spürbar.

Die Teilnehmer/innen sprechen ihre Beobachtungen und Wahrnehmungen an und reflektieren diese in Bezug auf die aktuelle Begegnung.

Als Schwierigkeit wird hier benannt, dass ein Verstehen der Situation nicht immer für alle gleichermaßen möglich ist. Dies hat sprachliche Gründe, aber mehr noch ist es auf die unterschiedlichen historisch, gesellschaftlich und politisch geprägten Zugangs- und Verstehensweisen zurück zu führen. Diese Unterschiede lassen sich selbstverständlich nicht auflösen, doch die unmittelbare Verständigung darüber öffnet den Teilnehmer/innen neue Sichtweisen.

Die Gruppe erfährt hier eine hohe Intensität und Ehrlichkeit im Miteinander. Sie erleben, dass sie mit ihrem Austausch in neuer, junger Geschichte stehen.

Sie erfahren auch die unmittelbare Verschiedenheit (wer präsentiert wie gründlich, umfassend, strukturiert, spontan oder unsortiert?) und nehmen die Wirkungen in Form von Zuschreibungen, Vorurteils-Bestätigung, Verunsicherung u. a. wahr. Hier deutet sich die Frage nach Macht, Hierarchie und Einfluss an, die zum einen gruppendynamisch reflektiert und verstanden werden kann, zum anderen nicht ohne Blick auf die nationalen Historien, Beziehungen, Konflikte und deren Folgen gesehen werden darf.

Themen, welche die Kommunikation im Workshop mitbestimmen und durch Reflexion sichtbar werden:

Geschichtliche Hintergründe: Prager Frühling, Kommunismus, Vertreibung, Ungarischer Aufstand

Dazugehörige Emotionen: Schmerz, Schuld, Scham und Auseinandersetzungen mit Macht, Aggression

andererseits: Unwissen bzw. „nicht unmittelbar betroffen sein“

Unterschiedlicher Umgang mit gesellschaftlich relevanten Themen: von „ansprechen und damit konfrontieren“ bis „diese Themen zu Hause lassen, nicht herein bringen“

Durch Ansprechen eigener Gedanken den anderen etwas zumuten – Erlaubnis dazu?

Im Sichtbarwerden der unterschiedlichen gesellschaftlichen Hintergründe, konkret der Unterschiede in den Ausbildungsstrukturen und -kulturen zeigt sich auch der Stolz auf das Eigene.

Feedbacks der TeilnehmerInnen zum Workshop

Sich sprachlich verstehen zu können, ist sehr wichtig, aber es ist nicht alles: die Begegnungen können Vorurteile verändern

Bedeutend war das Erleben der Dichte von Politik und junger Geschichte, wie deutlich sich die jeweilige Gesellschaft in den einzelnen und in den Strukturen widerspiegeln

Eindruck von unterschiedlichem Umgang mit dem Aspekt der Selbsterfahrung

Die interkulturelle Gruppen-Dynamik wird als wesentlicher komplizierter und komplexer als erwartet erlebt

Eindeutige Feststellung: ohne Toleranz geht es nicht

Respekt ohne angemessene Annäherung ist nicht möglich

„Jeder ist anders gleich“

Unsere Kulturen sind sehr unterschiedlich, genau darin liegen eine Stärke und die Herausforderung, gangbare Brücken zu bauen

In der komplexen Arbeit der Supervision ist es von besonderer Bedeutung, die jeweils eigene Rolle und den Rahmen zu klären

Workshop in Prag, 07. – 10. June 2006

Lehrende (Lecturers) :

PhD Zuzana Havrdova Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague
Dieter Goeschel Deutschland (Germany), Universität Kassel

TeilnehmerInnen (Participants):

Victor István Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest
Andrea Orosz Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest

Jan Kostecka Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague
Jan Slosarek Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague

Lucia Döchler Österreich (Austria), Universität Salzburg
Christa Lugstein-Grob Österreich (Austria), Universität Salzburg
Gertrude Wakolbinger Österreich (Austria), Universität Salzburg

Uschi Kaiser Deutschland (Germany), Universität Kassel
Elisabeth Klemens Deutschland (Germany), Universität Kassel

Ort (Location):

Humanistische Fakultät Universität Prag, Rua Machova 7, Prag

Programm und Ablauf des Workshops in Prag

Mittwoch 07.06. 19.00-22.00 Uhr **Informelles Treffen**

- Die Teilnehmerinnen, 2 Ungarn, 3 Österreicherinnen, 2 Tschechen und 2 Deutsche, treffen sich informell und besichtigen gemeinsam die Räumlichkeiten. Anschließend geht es zu einem Abendessen in ein Restaurant. Erstes Kennenlernen und neugieriges Befragen und Beobachten.

Donnerstag 08.06, 9.00 – 18.00 Uhr **The Group and the Topic**

- Kurze Vorstellung der TeilnehmerInnen und erste Entdeckung von kulturellen Differenzen durch Soziometrie
- In räumlicher Aufteilung werden hintereinander die verschiedensten Interessen und kulturellen Ebenen differenziert, in dem die Personen sich jeweils zuordnen: Lebensstile, Interessen, Berufe, Fortbildungen, Auslandserfahrungen etc.
- Abklärung der Interessen und gemeinsame Verständigung über das Programm
- Die TeilnehmerInnen äußern Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen und Befürchtungen. Die Leitung stellt vor, auf was sie sich vorbereitet hat. Unter dem Gesichtspunkt: „Was würden wir gerne mit nach Hause nehmen?“ wird die Frage präzisiert und gesammelt. Daraus entsteht das Programm für die nächsten zwei Tage.
- Was ist Kultur
- In zwei interkulturell besetzten Untergruppen wird in einem Brainstorming versucht, zu bestimmen, was überhaupt Kultur ist. Die Gruppen erarbeiten je eine Definition von Kultur.
- Dieter Goeschel gibt eine kurze Version seines Artikels zur Kultur, damit der Text besser verstanden werden kann.
- Interkulturelles Gruppenspiel: Savastes and Navaniens
- Die Gruppe teilt sich in zwei wieder interkulturell besetzte Gruppen auf. Es werden unterschiedliche Rollen vorgegeben, wobei die jeweiligen Kulturen sich diametral unterscheiden. In der Konfrontation (im Rollenspiel) entstehen typische interkulturelle Konfliktsituationen. Diese werden an Hand von mitgeschnittenen Video-Aufzeichnungen analysiert und an ihnen entlang werden wichtige Einsichten erarbeitet. (vergleiche dazu: http://www.ikkompetenz.thueringen.de/downloads/simulation_savasten.pdf)

Freitag 09.06, 9.00-9.30 Uhr **Kulturanalyse**

- Befindlichkeitsrunde (Wie fühle ich mich als Tier?)
- Die Teilnehmerinnen berichten über Nach-Gedanken und Erfahrungen am Abend vorher. Durch die Übungsvorgabe wird das Gruppenklima sehr vertrauensvoll.
Die Ausbildungskulturen der vier Universitäten
- In einem ersten Schritt gehen die nationalen Gruppen in Kleingruppen mit der Aufgabe, nach eingehender Diskussion jeweils ein Bild zu malen, welches die Kultur der Ausbildung ihrer jeweiligen Universität widerspiegelt. Dazu haben sie das Arbeitspapier zur Kulturanalyse von Gotthardt-Lorenz zur Verfügung.

- Danach werden die Bilder im Plenum vorgestellt und im Einzelnen besprochen. Zunächst deuten die jeweils anderen das Ergebnis einer Gruppe. Erst dann wird es von den Zeichnern erläutert.
- Im Anschluss an alle einzelnen Bilder tragen die TeilnehmerInnen zusammen, welche Gemeinsamkeiten bestehen, welche Unterschiede.
- What is a good Supervision? What is a good Supervisor
- Die Teilnehmer erhalten nummerierte Kärtchen, auf die sie in Einzelarbeit Kriterien für eine gute gelungene Supervision notieren.
- Im zweiten Schritt werden die Karten (anonym) ausgelegt und in einem Rundgang ausgiebig betrachtet.
- Dann dürfen die TeilnehmerInnen Vermutungen darüber äußern, wer welche Karten geschrieben hat und zwar auf Grund von Mutmaßungen über kulturelle Eigenheiten der betreffenden Personen.
- Im letzten Schritt werden die Karten den AutorInnen zugeordnet.
- Es schließt sich eine Debatte über die Ergebnisse an.
- Das erstaunliche am Gesamtergebnis ist, dass trotz aller kulturellen Unterschiede, die Vorstellungen über „gute Supervision“ ziemlich einheitlich sind.
- Input Havrdova: „Is there a common culture in supervision?“
- Zuzana Havrdova präsentiert eine Kurzfassung ihres Artikels.

Samstag 10.06., 09.00-09.15	Supervisionskultur
-----------------------------	---------------------------

- Kurzes „Befindlichkeits-Goround“
- Die Teilnehmern berichten über ihre Erlebnisse am Vorabend und über ihre Stimmungslage in Form einer Übung (Alles nur nicht die Wahrheit). Die Stimmung ist sehr gut und dicht.
- Reflexion über den „Helden“ in der Supervision
- In zwei Gruppen werden Aspekte darüber erörtert, in welchen Formen symbolisch der „Held“ der Supervision“ sich zeigt. Die Gruppen erarbeiten dazu Kriterien und verdichten die Diskussion in einem Sketch, der das Ergebnis zum Ausdruck bringen soll.
- Die Sketche werden vorgeführt und im Detail diskutiert.
- Schlussrunde: was ich mitnehme (gelernt habe)
- In eingehenden Stellungnahmen reflektieren die Teilnehmer das für sie jeweils Bedeutsame im Laufe dieses Workshops.
- Die TeilnehmerInnen besprechen Möglichkeiten weiterer Vernetzung (z.B. E-mail-Liste, Homepage)
- Die jeweiligen politischen und strukturellen Hintergründe der jeweiligen Länder, bezogen auf Supervision werden thematisiert. Insbesondere wird die Situation im Bezug auf die Veränderungen an den Arbeitsmärkten in den Blick genommen.
- Einschätzungen und Kritik zur Tagung werden gegeben. Im Prinzip waren die Lernerfolge sehr gut. Die Vorbereitung und Durchführung werden durchweg gelobt. Auch das Gruppenklima wird als hervorragend hervorgehoben, gerade trotz der kulturellen und sprachlichen Grenzen. Beinahe alle TeilnehmerInnen empfanden den Zeitrahmen aber zu knapp

Einschätzungen zum gesamten Workshop in Prag

Für die Vorbereitungen im Detail war nur ein Treffen in Prag möglich. Alles Weitere wurde telefonisch und per E-Mail vorbereitet. Es hatte sich aber herausgestellt, dass es richtig war, am ersten Tag so viel Zeit für die Diskussion und Absprache über das Programm angesetzt wurde. Die TeilnehmerInnen waren bei der Programmgestaltung beteiligt, die Teilnehmerzufriedenheit und der Lernerfolg wurden dadurch erhöht.

Auch die Idee, den ersten Abend mehr informell und gemeinsam zu verbringen, war gut aufgenommen worden. Es gab so Gelegenheit zu Befriedigung der unmittelbaren Neugier aufeinander und erste Differenzen wurden schnell erlebbar.

Die Workshopsprache war einheitlich englisch. Allerdings mussten im detail immer wieder kleinere Übersetzungszeiten ins ungarische eingebaut werden. Dadurch verlangsamt sich der Prozess, allerdings mit dem Vorteil, dass manches dann noch einmal genauer betrachtet wird. Gut war auch, dass alle vertretenen Nationen sich in einer Fremdsprache ausdrücken mussten. Lediglich ein Teilnehmer aus Ungarn konnte nicht genügend englisch. Es fehlt bei dieser Konstellation allerdings das kulturelle Erlebnis des Hörens der fremden Sprachen.

Nicht ganz klar war, ob der Zeitpunkt der Inputs der Dozenten gut gewählt war. Einigen Teilnehmern war das Verfolgen und Aufnehmen der Ausführungen etwas ermüdend (am Ende des jeweiligen Abschnittes).

Hilfreich war, dass alle Kleingruppen (bis auf die Vorstellung der Ausbildungskulturen) in kulturell gemischten Gruppen stattfanden. So wurde die Vielfalt erhöht, das interkulturelle Erleben stark gefördert.

Die Zusammenarbeit der Dozenten war gut, insgesamt sehr professionell. Zwar gab es deutliche Unterschiede in Stil und Vorgehensweisen, aber die zwei „Gesichter“ der Leitung sind durchaus konstruktiv zusammen geführt worden. Die TeilnehmerInnen fühlten sich dadurch bereichert. Die verschiedenen Haltungen spiegelten auch die jeweilige kulturelle Situation vor Ort wieder.

Insgesamt hat sich das Curriculum für das Workshop-Modul bewährt. Es braucht weitere Erfahrungen um tiefere differenzierende Aussagen machen zu können.

Workshop in Salzburg, 7. – 10. Juni 2006

Lehrende (Lecturers):

Dr. Martin Hajný, Tschechien (Czech Republic), Universität Prag
Univ.Prof. Dr. Joachim Sauer, Österreich (Austria), Universität Salzburg

TeilnehmerInnen (Participants):

Engelbrecht Matthias	Deutschland (Germany), Universität Kassel
Strassenmmeier Marianne	Deutschland (Germany), Universität Kassel
Zander Roswitha	Deutschland (Germany), Universität Kassel
Tomšů Lena	Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague
Vopatová Vlad'ka	Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague
Landsperský David (Translator)	Tschechien (Czech Republic), Charles University Prague
Horváth Zoltan	Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest
Kulik Csaba	Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest
Töröcsik Julia	Ungarn (Hungary), Károli Gáspár University Budapest
Farnik Ulrike	Österreich (Austria), Universität Salzburg
Gschwandtner Roswitha, Mag.	Österreich (Austria), Universität Salzburg
Heidl August	Österreich (Austria), Universität Salzburg
Karau Andreas	Österreich (Austria), Universität Salzburg
Lackner Kurt, Mag.	Österreich (Austria), Universität Salzburg
Orbes Roland, Mag.	Österreich (Austria), Universität Salzburg
Rasinger Susanne, Mag.	Österreich (Austria), Universität Salzburg
Riel-Brandstetter Birgit, Mag.	Österreich (Austria), Universität Salzburg
Schwendt Sabine, Mag.	Österreich (Austria), Universität Salzburg

Location (Ort):

Naturwissenschaftliche Fakultät der Universität Salzburg
Faculty of Natural Sciences at the University of Salzburg

Programm und Ablauf des Workshops in Salzburg

Guidelines of the Workshop

June 7 - 6.00 p.m.

Arrival, informal Meeting

Junge 8 - 9.00 am - 6.00 pm

The Group and the Topic

- Thema des Tages: Die Gruppe, die Ziele des Moduls, erste Annäherung an die Begriffe Kultur, Supervision und Coaching
- Topic of the day: The group, the aims of the module, first steps to the concepts of culture, supervision and coaching
- Begrüßung, Allgemeine Informationen, Organisation, Umgang mit der Sprache (Engl./Deutsch),
- Vorstellungsrunde (Namen, ein paar Infos zur Person, zum Ausbildungsstand, Erfahrungen mit Supervision/Coaching als SupervisorIn und/oder SupervisandIn)
- Welcome, common and organizational informations (to deal with language problems)
- Personal introduction (names, important informations about me, status of my training program of supervision, experiences with supervision/coaching as a supervisor and/or supervisee)
- Kurzer Input zum Projekt, Ziele und Design des Moduls („Säulenmodell“)
- Short input: Goals and design of the module (“column model”)
- Annäherung an das Thema „Kultur“:
- Wie würden Sie sich als Angehörige/r eines bestimmten Stammes vorstellen, wie würde sich dieser Stamm charakterisieren lassen? (Darstellung auf verschiedenen Ebenen – Namen, Zeichen, Symbole, Verhaltensweisen)
- Approximation to the concept of „culture“:
- How would you introduce yourself as am member of your special tribe, characterize this tribe in different ways (names, signs, symbols, typical behaviours)
- Einführung zum Thema „Kultur“ (Hinweis auf die Unterlagen im Reader)
- Brainstorming in der Gruppe und Visualisierung
- Introduction to the topic „culture“(official papers in the reader)
- Brainstorming and visualizing the results
- 4 Kleingruppen gemischt nach Städten/Ländern (Budapest, Kassel, Prag, Salzburg): Erste Definitionen von Supervision und Coaching - Unterschiede und Gemeinsamkeiten.
- Small groups: different countries resp. cities (Budapest, Kassel, Prag, Salzburg): First definitions of supervision and coaching – differences and common grounds
- Metakommunikation und Feedback über den Gruppenprozess
- Metacommunication and feedback about the group process

June 9 - 9.00 am - 5.30 pm

Kulturanalyse – Cultur Analysis

- Theoretischer Input: Kulturanalyse (Ed Schein) – Kategorien der Organisationsanalyse „Artefakte“, „Bekundete Werte“ und „Einblicke in Grundprämissen“

- Theoretical input: The levels of culture (Ed Schein) – categories of organizational analysis: “artefacts”, “espoused beliefs and values” and „underlying assumptions“
- Kulturanalyse am Beispiel der jeweiligen universitären Ausbildung (5 Kleingruppen)- Arbeitsmaterialien und Fragebogen in verschiedenen Sprachen entsprechend den Ebenen der Organisationsanalyse von Ed Schein
- Analysis of the culture of the different academic programs (5 small groups from different countries) – prepared questionnaire in different languages corresponding to the different levels of culture by Ed Schein
- Präsentation der Kulturanalysen der Ausbildungen aller Gruppen (Diskussion von Gemeinsamkeit und Unterschieden in Bezug zur unterschiedlichen Geschichte, Gesellschaft, Normen, Regeln etc.)
- Presentation of the results of culture analysis corresponding to the different programs (discussion of common and different aspects related to different histories, societies, norms, rules etc.)
- Metakommunikation und Feedback über den Gruppenprozess
- Metacommunication and feedback about the group process

June 10 - 9:00 am - 1.00 pm	Supervisionskultur – Culture of Supervision
-----------------------------	--

- Kulturen der/des Supervision/Coachings und der Ausbildungen in den vier Ländern: jeweils 2 national gemischte Gruppen (Innen- und Außenkreis) unter Anleitung eines Lehrenden (pro Sitzung ca. 45 Min.)
- Cultures of supervision/Coaching and educational programs in the different countries: 2 national mixed groups (fish bowl and outward circle of persons) with supervisory guidance of a teacher (a session about 45 min.)
- Erste Hypothesen über unterschiedliche Supervisionskulturen
- First hypothesises about different cultures of supervision
- Abschluss: Reflexion und Evaluation des Moduls
- Conclusion : Reflection and evaluation of the module

Zur Vorbereitung des Workshops

Das Projekt wird sowohl mit den Studierenden im Rahmen der Workshops im Dezember 2005, Februar 2006 und April 2006 sowie mit den Lehrenden bei den regelmäßigen Staff-Meetings besprochen. Themen dieser Treffen sind:

Vorstellen des Projekts in seiner Entstehung und Entwicklung

Inhaltliche Vorbereitung

Planung der Nachbereitung zur Evaluation mit den Studierenden und den Lehrenden im Kurs (u. a. erste Ergebnisse der Online-Befragung)

Finanzierung der Teilnahme am Workshop

Wer reist wohin?

Aus Reise-, Zeit- und Kostengründen ist es nicht möglich, dass sich die beiden Dozenten dieses Workshops in Salzburg zu einer Vorbereitung persönlich treffen. Alle Absprachen werden über Telefon und Email getroffen. Der genaue Ablauf des Workshops wird am 7.Juni vor Beginn des Moduls im persönlichen Kontakt noch einmal erörtert.

Aktuelle Arbeitsbedingungen

Zeitverzögerungen ergaben sich durch zusätzliche Übersetzungen ins Ungarische und Tschechische und durch den flexiblen Umgang mit der Zeit, um möglichst gut und verständlich miteinander kommunizieren zu können.

In der Vorstellungsrunde wurde deutlich, dass sich wegen der unterschiedlichen Ausbildungsmodelle in den verschiedenen Ländern (geschlossene Ausbildungsgruppen in Budapest und Salzburg; universitäres Studium mit selbst wählenden Modulen pro Semester in Kassel, Jahrgangsklassen in Prag) die TeilnehmerInnen aus einer Stadt mehr (Budapest und Salzburg) oder weniger (Prag und Kassel) kannten; sehr unterschiedlich war auch der Ausbildungsstand.

Annäherung an das Thema „Kultur“

Übung: Stellen Sie sich vor, Sie wären Angehörige/r eines bestimmten Stammes, wie würde sich dieser Stamm charakterisieren lassen? (Darstellung auf verschiedenen Ebenen – Namen, Zeichen, Symbole, Verhaltensweisen etc.) - Einzelarbeit und anschließende Präsentation in der Runde

Es erfolgten sehr kreative und lustvolle Darstellungen der einzelnen Personen zu wichtigen persönlichen Kulturelementen (z.B. Herkunft, regional, sozial, beruflich, Umzug in andere („fremde“) Regionen, Rituale, Sprache). Dadurch entstand ein Gefühl für die unterschiedlichen „Kulturen“ der TeilnehmerInnen in der Gruppe und für die Probleme im Verstehen von weniger Vertrautem und „Fremdem“ .

Brainstorming in der Gruppe und Visualisierung:

Viele wichtige Merkmale wurden zusammengetragen mit den unterschiedlichsten Facetten eines schwer und genau abzugrenzenden Kulturbegriffes; je differenzierter und weniger sichtbar („oberflächlich“) umso schwieriger fassbar. Grenzen (Abgrenzungen) verschiedener Kulturen, Subkulturen, Sprachkulturen etc. – erste Anzeichen von Ausbildungskulturen, Supervisions-/Coaching-Kulturen – wurden thematisiert.

Supervision und Coaching

In der Diskussion der jeweils gültigen Definitionen der Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ in national gemischten Kleingruppen nähern sich die Teilnehmer/innen ihrem spezifischen Verständnis dieser Beratungsformen und erkennen neben Übereinstimmungen auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Auffallend war trotzdem eine große begriffliche Übereinstimmung – trotz unterschiedlicher Entwicklungen und Ausbildungen gibt es ein gemeinsames transnationales professionelles Verständnis von Supervision und Coaching (als besondere Form von Reflexion in bestimmten Berufsfeldern mit bestimmten Funktionsträgern)

Kulturanalyse der jeweiligen Ausbildungen

Arbeitspapier mit der Kulturanalyse (ist aus den Unterlagen bekannt); da die Salzburger Gruppe so groß war im Verhältnis zu den anderen Gruppierungen, wurde vorgeschlagen zwei Untergruppen zu bilden; dabei wurde auf Anregung eines Teilnehmers aus Kassel eine Salzburger „Frauengruppe“ und eine „Männergruppe“ gebildet;

sehr dichter und intensiver Arbeitsprozess, bei dem die einzelnen Gruppen sehr ausführliches Material für die Präsentation erarbeitet haben;

nach der Präsentation der ersten beiden Gruppen (inkl. Diskussion) war klar, dass dieser Prozess insgesamt mehr Zeit als geplant in Anspruch nehmen würde (mehr Zeit für Übersetzung – ca. 45 Min. pro Gruppe – wir mussten unseren ursprünglichen Zeitplan und Ablauf ändern); unterschiedliche (historische) Entwicklungen und Sozialisierungen von Supervision/Coaching aus der Sicht der TeilnehmerInnen wurden sichtbar:

Prag: die Supervisionsausbildung in Prag (Management and Supervision in Social and Health Organizations) findet teilweise gemeinsam mit einer Ausbildungsgruppe für Management (Supervisionsgruppe meist sehr viel kleiner als die „Managementgruppe“) statt, was eine besondere Herausforderung für die Behauptung der Supervision/Coaching-Ausbildung bedeutet (unterschiedliche gesellschaftliche Bewertungen). Sehr starke Regelungen und Strukturierungen im Lernprozess (regelmäßige Prüfungen z.B.) wurden deutlich, die Ausbildungsgruppe als durchgängiges Lernfeld wurde kaum beschrieben.

Salzburg: Unterschiede aus der Sicht männlicher und weiblicher Teilnehmer/innen (wegen der großen Anzahl von Salzburger TeilnehmerInnen wurde die Kultur dieser Ausbildung durch eine Frauen- und eine Männergruppe untersucht) waren nicht besonders bedeutsam. Wichtige Aspekte in der Zusammenschau: Mythologisierung der Geschichte des Lehrgangs, Organisationsbezug, Klarheit der Struktur und der Rahmenbedingungen, zu wenig kommunizierte Änderungen; Mystifizierung der Komplexität von Organisationen. Worüber wenig geredet wird: Emotionen im Plenum, Angst, Kritik an ReferentInnen im Plenum, über den „Mythos Abschlussarbeit“, Ethik contra Markt, Ethik im Umgang miteinander und mit KlientInnen. Beschrieben wurden bisherige Widersprüche: Coaching im Titel, aber bisher zu wenig thematisiert; Theorie vs. erlebte Praxis im Lehrgang; Besonderer Wert wurde auf die laufende Ausbildungsgruppe als Lernfeld gelegt und auf das Thema Lernende als selbstständige Erwachsene

Budapest: sehr differenzierte und perfekte Präsentation. Als charakteristisch wurden folgende Faktoren eingeschätzt: drei starke Frauen als Leiterinnen; sehr große laufende Ausbildungsgruppe (über 30 Personen) in einem sehr dichten und engmaschigen Ausbildungsnetz; in der Präsentation wenig Ansatzpunkte für Kritik, die besondere Bedeutung von Autorität (Geschichte und Gesellschaft!).

Kassel: „Auslaufmodell“, künftiges Modell Masterlehrgang. Derzeitig handelt es sich um einen Studiengang, der sehr viel individuelles Engagement erfordert, keine gemeinsame Ausbildungsgruppe hat, nur verschiedene gemeinsame Module wie in einem „normalen“ Studium. Vorteile und Nachteile: eigene Verantwortung, Angst sich zu verlieren im Studium, hoher Reflexionsgrad, eine gewisse Resignation oder besser Müdigkeit wegen dem notwendigen hohem Maß an Selbstorganisation.

In der Diskussion der Kulturanalysen der letzten beiden Ausbildungsgänge stellt sich die Frage, wieso die Sozialisierungen der beiden Einrichtungen so unterschiedlich sind, obwohl wichtige VertreterInnen der Supervision in Ungarn (auch Tschechien?) in Kassel oder von Lehrenden aus Kassel ausgebildet wurden. Unterschiedliche Hypothesen dazu wurden entworfen.

Kulturen der Supervision u. Supervisionsausbildungen in den vier Ländern

Es gibt trotz einiger interkultureller Unterschiede ein Bild der gemeinsamen Supervisionskultur: metaphorisch ausgedrückt sind SupervisorInnen „Nomaden“, die begrenzt an einem Ort arbeiten und dann weiterziehen, ab und zu jedoch sich in einer „Oase“ zum gegenseitigen Austausch treffen sollten (z.B. solchen interkulturellen Workshops ; Rolle der ANSE!); einige gemeinsame Kulturelemente von Supervision sind bereits entwickelt. Wichtige Unterschiede vor dem Hintergrund unterschiedlicher politischer, historischer und gesellschaftlicher Entwicklungen wurden in Ansätzen diskutiert, nicht immer verstanden und bedürften einer weiteren Vertiefung und Analyse von Vor-Urteilen zur Annäherung und zum Verständnis unterschiedlicher Kulturen.

Bewertung des Moduls aufgrund der Erfahrungen in Salzburg

Multinationale, interkulturelle Workshops sollten integraler Bestandteil von Ausbildungen werden. Dies leitet sich ab aus den sehr positiven, fast enthusiastischen Rückmeldungen; offen bleibt, wie so etwas realisiert werden könnte. Der geforderte Aufwand von allen Beteiligten ist sehr hoch.

Einige ursprünglich geplanten Elemente, konnten aus Zeitgründen nicht realisiert werden. So musste das Thema „Geschichte der Supervision in Österreich – Gastgeberland“ leider aus Zeitgründen entfallen. Es erfolgten jedoch Hinweise auf die Unterlagen im Reader.

Überlegungen zur Auswertung

Dass alle StudentInnen gern wieder an einem internationalen Modul teilnehmen möchten (vgl. Studie Grünbart) und dass andererseits die Mitglieder des Kernstoffs trotz des hohen organisatorischen und auch emotionalen Aufwandes sich im positiven Sinn als Lernende und in der Entwicklungsarbeit Beteiligte begriffen haben, macht deutlich, dass dieses Projekt inhaltlich nicht als beendet zu betrachten ist, sondern eher als Anstoß für die weitere Entwicklungsarbeit zum Thema „Interkulturalität in der Supervision, im Coaching und in der Organisationsentwicklung“.

Überlegungen zur Auswertungen sollen hier nun durch drei Zugänge zusammengetragen werden. Einerseits soll dies durch eine Zusammenstellung von einigen Eindrücken und Überlegungen, die bereits in der Zeitschrift „Supervision“ veröffentlicht worden sind (Gotthardt-Lorenz 2006) und hier bezogen auf die ausführlichen Workshop-Berichte eher als Zusammenfassung zu betrachten sind, erfolgen. Zum zweiten wird ein Fazit der teilnehmenden Beobachterin des Workshops in Budapest dargelegt, wobei die komplette Bearbeitung der Beobachtungen im Rahmen der von dieser Verfasserin noch zu erstellenden Diplomarbeit erfolgen wird. Und zum dritten können hier erste Ergebnisse einer Begleitforschung zu den Workshops, die eine Studentin der Psychologie der Universität Salzburg zusammengestellt hat, präsentiert werden. Auch hier wird die gesamte Evaluationsstudie im Rahmen der noch fertig zu stellenden Diplomarbeit vorliegen.

Einige Ergebnisse auf den ersten Blick

Im Überblick kann folgende Einschätzung zum Entwurf und zur Erprobung des Moduls gegeben werden: „Die inhaltlichen, in der Skizze aufgeführten Themen-„Säulen“ konnten durch die „bunten“ trans-nationalen Ausbildungsgruppen in kreativer und lustvoller Art bearbeitet werden und führten im Zusammenhang mit den Metareflexionen in den jeweiligen Teams zu unterschiedlichen Erkenntnissen, von denen hier – im Sinne von Spots – nur einige wenige skizziert werden sollen:

Die Thematik Kulturkonzepte konnte über einen anregenden Diskurs aufgrund von sehr unterschiedlichen Vorkenntnissen und sehr unterschiedlichen Vorerfahrungen soweit erhellt werden, dass unterschiedliche Sichtweisen und Schwerpunktsetzungen in solchen grob skizzierten Konzepten zugrunde gelegt sind. Mit der inhaltlichen Auseinandersetzung einher ging das Staunen über einige ganz neue Konzept-Aspekte und das Erahnen von anderen Denkstrukturen und Kommunikationsformen. Unterstützt wurde dies durch „atypische“, aber in gewisser Weise auch sehr originelle Kommunikationsformen, die aufgrund der Übersetzungen zustande kamen (verlangsamte Konversation, längere Denkpausen, Aufschub von Emotionen...).

Über die Kulturanalyse und das dazugehörige Instrument konnte die Auseinandersetzung mit der jeweils eigenen Supervisions-Ausbildungskultur erfolgen.

Die eigene Kultur Prägung – in diesem Fall die vom Ausbildungssystem vermittelte Professionskultur – konnte jedes Universitäts-Team unter Mithilfe der „Externen“ herausfinden. Die Erarbeitung von grundlegenden Paradigmen jeder Ausbildungskultur konnte im Vergleich mit den anderen vertieft und verglichen werden. Aufgrund dieses Zugangs war es möglich, ein Verfahren der Kulturerforschung exemplarisch zu testen als Medium zur Sensibilisierung für kulturelle und interkulturelle Einflussfaktoren.

Wie an den anderen Orten wurden in Prag Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Ausbildungskulturen herausgearbeitet, wobei die Zusammenarbeit von einer großen Neugierde gekennzeichnet war. In Prag stellte man dann fest, dass in ideeller Hinsicht eine große Gemeinsamkeit existiert, was eine gute Supervision ist. Hier wie auch in parallelen Workshops wurde von den Teilnehmer/innen der Wunsch geäußert, diese multikulturelle Form der Zusammenarbeit fortzusetzen, um mehr ins Detail gehen zu können.

In der multi-nationalen Workshop-Gruppe in Salzburg setzte sich ein Bild der gemeinsamen Supervisionskultur durch, nämlich die Zugehörigkeit zu einem Nomadenstamm: Supervision ist gekennzeichnet von seiner jeweils begrenzten Zeitstruktur und seinen Ortswechseln – Kulturelemente, die von allen Supervisoren und Supervisorinnen der unterschiedlichen Staaten geteilt wurden.

Im Rahmen von Austausch und vor allem im Rahmen von Simulations-Szenen konnten auch einige Erfahrungen über das Erscheinungsbild von unterschiedlichen Supervisionskulturen gemacht werden. Es wurde z. B. in dem transnationalen Team in Budapest deutlich, dass dem ersten Anschein nach national zugeordnete Unterschiede, z.B. der offensive Explorationsstil von deutschen und österreichischen (deutschsprachigen) Supervisoren und Supervisorinnen und das mehr beziehungs- und methodenorientiertes Vorgehen von in Ungarn und Tschechien sozialisierten Supervisoren sich weiter auch nach Staaten übergreifender Regionalität und dortigen

gewohnten Kommunikationsformen ausdifferenzierten.

Besonders in der Zusammenarbeit der Teilnehmer/innen in Kassel zeigt sich, welche Rolle die Politik und die Auswirkungen der ganz jungen Geschichte (Vertreibungen, Prager Frühling, Ungarischer Aufstand, Mauerfall) in ihrer Selbsteinschätzung und in Zuschreibungen bezogen auf Kommunikations- und Reflexionsformen spielen. In dem multi-nationalen Team war es sehr naheliegend und für die Beteiligten recht selbstverständlich, diese Thematik mit einzubeziehen

Die systematische Erforschung von Supervision in interkulturellen Teams sprengte den Rahmen dieser Veranstaltung, zumal viele Studierende aus den ersten Semestern anwesend waren. Trotzdem erfolgte eine wesentliche Sensibilisierung, dass Themen und Prozess, die in dem transnationalen Ausbildungsmodul erlebbar wurden, gerade für solche Supervisionsteams eine große Rolle spielen und in Drucksituationen des Arbeitslebens noch eine viel größere Brisanz erzeugen würden.

Ein wichtiger Teil des Projekts bestand ja darin, die Interkulturalität schon in der Projektkonstellation und durch die aus unterschiedlichen Universitätsausbildungen europäischer Städte stammenden Mitglieder der Workshop-Staffs zu gewährleisten. Die Beteiligten haben in zwei gemeinsamen mehrtägigen Planungsreffen in Wien und in Prag und in zahlreichen Diskussionen und Konferenzen innerhalb der beteiligten Universitäten Inhalt, Struktur und Organisation des Projektes im Detail entwickelt. Dabei wurden bereits erste Schwierigkeiten interkultureller Zusammenarbeit im Dialog überwunden. Es galt einerseits die unterschiedlichen Rollenverständnisse innerhalb der Projektstruktur zu klären, und andererseits die unterschiedlichen Begriffe zur Supervision und deren Einbindung in die jeweiligen Kontexte zu vermitteln und zu verstehen. Insbesondere die Teilnehmer/innen des Prager Workshops haben das interkulturell erlebte Dozententeam sehr positiv begrüßt.

Durch dieses als Pilotprojekt in Form von multi-nationalen und multikulturell gestalteten Workshops durchgeführte Modul wurden für Supervision und Beratung relevante Differenzierungen und Bereicherungen deutlich. Die Grundthese, dass ein für Supervisionsausbildungen in Europa angesagtes Kulturstudium durch eine transnationale Konzipierung und Besetzung nicht nur multi-, sondern im eigentlich Sinn inter-kulturelle Lernprozesse ermöglicht und damit eine attraktive Auseinandersetzung mit dem Thema Kultur bietet, scheint auf den ersten Blick erhärtet zu sein bzw. animiert auf jeden Fall zu neuen Horizont erweiternden inhaltlichen und didaktischen Überlegungen.“¹¹⁶

¹¹⁶ Gotthardt-Lorenz, Angela (2006), Kultur-Studium – Ein transnationales Experiment in der Supervisionsausbildung in „supervision“3/2006 Kultur belebt!?, S, 29

Praktische Erfahrungen mit interkulturell besetzten Teams in der Supervision.

In den bisherigen Texten dieses Bandes wurden theoretische Überlegungen zur Problematik von Interkulturalität im Allgemeinen und in der Supervision im Besonderen angestellt. Außerdem wurden die Erfahrungen in einem international-interkulturellen Supervisions-Ausbildungsprojekt geschildert.

Im Folgenden soll es nun um die Erfahrungen einiger Praktiker der Supervision gehen, die im Rahmen einer Masterthesis an der Universität Salzburg dokumentiert wurden.¹¹⁷

Für ein kleineres Forschungsvorhaben wurde eine Interviewform verwendet, welches sich als halbstrukturiertes, qualitatives Interview klassifizieren lässt, das mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt wurde. Dieser Ansatz wurde gewählt, weil er als zielführend empfunden wurde, um beispielhafte Erfahrungen von interkulturell arbeitenden Supervisorinnen im Gespräch zu erfahren, wobei eine gewisse Themenzentrierung vorgegeben sein sollte. Die Befragten sollten möglichst frei zu Wort kommen, ähnlich einem offenen Gespräch, jedoch zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, vorgegeben durch den Interviewer. Der Leitfaden erfüllt hierbei zwei Funktionen: er ist Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze für den Interviewer und zugleich unterstützt er die Ausdifferenzierung von Erzählsequenzen des Interviewten.

Das eigentliche Interview-Gespräch bestand aus drei Teilen:

1. den Sondierungsfragen, bei denen es darum geht, festzustellen, ob das Thema für den Interviewten von Wichtigkeit ist bzw. welchen Raum das Thema einnimmt;
2. den Leitfadenfragen, die vorformuliert sind und dem Interview den Rahmen geben und bestimmte Aspekte eines Themas einbringen;
3. den Ad-hoc-Fragen, die spontan gestellt werden wenn sie Aspekte verdeutlichen können, die im Leitfaden nicht erwähnt sind, aber für die Themenstellung oder den Gesprächsverlauf bedeutsam sind.

Von den Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewten Tobahndaufzeichnungen gemacht, die später ausgewertet wurden.

In die Konstruktion des Leitfadens gingen eigene Erfahrungen der Interviewerin ein. Die Interviews sollten u. a. ihre eigenen Erfahrungen überprüfen, sollten prüfen ob das Thematisieren von Interkulturalität den Supervisionsprozess verkompliziert (ein Eindruck, den die Interviewerin in eigenen Supervisionserfahrungen gewonnen hatte).

¹¹⁷ Lucia Döchler: Interkulturalität und ihre Bedeutung für Supervision, Masterthesis Salzburg, Dez. 2008. Ich danke Lucia Döchler für die Überlassung dieser bisher noch unveröffentlichten Arbeit.

Befragt wurden 6 weibliche Personen, die zwischen 6 und 25 Jahre Berufserfahrung als Supervisorinnen hatten. Eine Person hatte einen eigenen Migrationshintergrund, zwei Personen schrieben sich Expertenstatus zum Thema Interkulturalität in der Supervision zu. Nur eine Supervisorin war im Profitbereich tätig.

Im Folgenden werden die Ergebnisse, wie sie an Hand der Leitfragen herausgearbeitet werden konnten, wiedergegeben:

Haben Sie als Supervisorin Erfahrung mit interkulturellen Teams oder Gruppen?
Bei den Expertinnen: Werden Sie ausschließlich in Ihrer speziellen Fachkompetenz als Supervisorin angefragt?

Die Interviewpartnerinnen zeigten sich an den Inhalten sehr interessiert. Es war ihnen selbstverständlich, dass im Supervisandinnensystem bzw. im Klientinnensystem Beziehungen und Zusammenhänge von Menschen aus unterschiedlichen Herkunftsländern reflektiert werden. Dies galt ebenso für Teamsupervision wie auch in der Einzelsupervision. Die Verschiedenheit der kulturellen Hintergründe wird von den Supervisanden stets als Schwierigkeit und Herausforderung im persönlichen Umgang Kollegen in der Arbeitswelt empfunden. Die Supervisorin, die selbst Migrationshintergrund aufweist, wird aus diesem Grund oftmals von Teams weiterempfohlen, offenbar durch die Erfahrung höherer Kompetenz.

War Interkulturalität bei der Auftragsklärung ein Thema? Für Sie, als Supervisorin für den Auftraggeber? Hatte das für Sie Folgen? Zu welchen Überlegungen hat Sie das geführt?

Bei den Befragten war der Eindruck vorherrschend, dass Interkulturalität auch in der Auftragsklärung Thema wird, wenn dieses Thema im Arbeitsumfeld zu Konflikten geführt hat.

Dabei ist die Frage nach Sprachkenntnissen oft eigentlich eine Frage nach Kulturkenntnissen. Allerdings läuft die Anfrage in diesem Bereich informell und vermehrt über Beziehungen. Die Supervisorinnen haben selbst das Thema Interkulturalität nicht angesprochen, wenn es nicht vom Auftrag her thematisiert wurde. Supervision wird beinahe üblicher Weise als ein adäquates Format angesehen, wenn es um die Problematik der Interkulturalität geht.

Braucht es ihrer Meinung nach spezielles Wissen oder besondere Fertigkeiten im Umgang mit Menschen aus verschiedenen Kulturen? Wenn ja, welche?

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur, mit den eigenen Werten ist Voraussetzung, um auf eine andere Kultur eingehen zu können, ohne voraus zu setzen, dass das Eigene auch für andere gelten muss. Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen sind notwendig und hilfreich, auch das Wissen um Kultur anderer Länder und deren Geschichte. Bei Supervisionen im interkulturellen Setting hat gezieltes Nachfragen sehr große Bedeutung. Dabei ist Sensibilität im Umgang mit Sprache gefordert genauso wie eine forschende, neugierige Haltung anderen Kulturkreisen gegenüber. Ein offener und ehrlicher Zugang auf Nichtbekanntes ist wichtig ist und eine Haltung, die auch Fehler verzeiht, die unumgänglich passieren.

Machtverhältnisse aus der Geschichte heraus spielen eine große Rolle, es braucht darüber Wissen und Sensibilität, die in der Kommunikation wahrnehmbar werden muss.

Für das gesamte Thema ist Interesse am Anderen und am Anderssein Voraussetzung.

Gibt es in Ihrer supervisorischen Praxis Themen, die speziell in interkulturellen Teams oder Gruppen auftauchen?

Bei dieser Frage wurde einheitlich sinngemäß geantwortet, dass der Umgang mit unterschiedlichem Verhalten, unterschiedlichen Gewohnheiten häufiges Thema darstellt, und Versuche des Verstehens und des Verständnisses in Gang setzen. Z.B. sind der unterschiedliche Umgang mit Hierarchien und offenen Fragenstellens, Themen, die in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Bedeutung erfährt. Eine Supervisorin erzählte als Beispiel, wie herausfordernd für sie als Supervisorin das Wissen war, dass Chinesinnen das direkte Fragenstellen als unhöflich empfinden. Der Umgang mit Macht und Hierarchie, Vorurteile und Zuschreibungen, Anschauungsfragen, Unverständnis für bestimmtes Verhalten waren die am häufigsten genannten Themen, die in der Supervision mit interkulturellen Teams oder Gruppen vorkamen.

Ist Supervision dafür Ihrer Meinung nach ein geeignetes Instrument?

Grenzen der Supervision im interkulturellen Kontext bestehen offenbar nur dann, wenn die Supervisorin selbst keine interkulturelle Kompetenz mitbringt. Phänomene, die in der Interkulturalität begründet sind können dann nicht erkannt und nicht aufgelöst werden können. Ansonsten empfanden alle Befragten die Supervision als eine sehr geeignete Methode, da sie genau die Möglichkeit bietet, Konflikte, die aus der Interkulturalität entstehen, zu klären oder Wege, damit umzugehen, zu erarbeiten.

Wie gehen Sie mit Sprachbarrieren um?

Keine der Befragten stellen Sprachbarrieren als ein ernsthaftes Problem dar. Alle halten es für wichtig, das in der interkulturellen Supervision: langsam und deutlich gesprochen wird, gesagtes oft wiederholt wird, die Möglichkeit mit bedacht wird, zu dolmetschen und dass Körpersprache und nonverbale Ausdrucksmöglichkeiten mit einbezogen werden. Die Supervisorin sollte immer wieder nachfragen und überprüfen, ob ein inhaltliches Folgen möglich war. Auch Teammitglieder sollten entsprechend aufgefordert werden und alle Sprachkompetenzen aller Anwesenden sind zu nutzen, auch als Übersetzerinnen. Eine Supervisorin erwähnt den Aspekt der Entschleunigung und berichtet von positiven Erfahrungen, gleichsprachige Team- oder Gruppenmitglieder als Subgruppe zu nutzen, in dem beispielsweise diese gemeinsam zu einem Thema eine Sequenz lang arbeiten. Es gibt auch die Erfahrung, dass Teammitglieder gerade wegen Sprachbarrieren der Supervision fernbleiben.

Hätten Sie gern Fortbildungen zu unterschiedlichen Aspekten des Themas Interkulturalität? Wenn ja, welche?

Alle Befragten waren sich darüber einig, dass Fortbildungen sehr wichtig und wünschenswert sind und dass es noch nicht genug Angebote dafür gibt. Die Einsicht in die Notwendigkeit entsprechender Fortbildung ist noch nicht selbstverständlich genug. Für die Qualifizierung von Supervisoren für interkulturelle Kontexte, wären interkulturell besetzte Intervisionsgruppen eine hervorragende Bedingung, weil sie die interkulturelle Problematik am eigenen Leib erfahren lassen. Die Expertinnen erleben in aktuellen Ausbildungen hinsichtlich der Thematik neuerlich einen Schwerpunkt. Sie würden gern Fortbildung hierzu anbieten. Wenn auch in Wie scheinbar ein ausreichendes Angebot besteht, so ist dies in den anderen Bundesländern noch nicht der Fall.

Um die Ergebnisse dieser kleinen, aber durchaus ergiebigen Untersuchung plastischer zu machen, sollen im Folgenden einige Beispiele zeigen, wie sich die interkulturelle Thematik beinahe in jedem alltäglichen Kontext niederschlägt und wie sie sich wiederum in der Supervision spiegelt.

Beispiel 1: Kultur des Abschieds

In einer österreichischen Einrichtung für Altenpflege scheidet die bisherige Leiterin aus. In einer kurz darauf stattfindenden Supervisionssitzung des Teams thematisiert eine Pflegehelferin aus Bosnien deren Abgang und das Fehlen einer ordentlichen Verabschiedung. Sie bleibt damit allerdings die Einzige, andere Themen kommen in den Vordergrund und sie zieht ihr Anliegen zurück, obwohl die Supervisorin noch einmal auf sie eingegangen war, durch Nachfrage, was sie im Hinblick auf das Ausscheiden der Leiterin noch bräuchte.

Das Fallenlassen des Themas des Abschieds veranlasst die Supervisorin, sich mit einer evtl. Bedeutung des Themas für das Team und die Einrichtung zu befassen. Ihr fällt auf, dass die betreffende Pflegehelferin aus Bosnien nach Österreich geflüchtet war, deswegen in Hinsicht auf das Thema Abschied wohl sehr sensibel sein musste. Es mag kein Zufall gewesen sein, dass gerade dieses Teammitglied den fehlenden Abschied der Leiterin bemerkt und eine Auseinandersetzung damit einfordert. Zugleich ist auch der spätere Rückzug des Themas kein Zufall: der Umgang mit Konflikten variiert je nach Kultur. Als Fremde hat sie möglicherweise weniger Mut, das ihr wichtige Thema auch nachhaltig einzufordern.

Das Thema Abschied ist in Einrichtungen für ältere pflegebedürftige Menschen ein ständig begleitendes, ja sogar ein zentrales Thema. Nicht nur ist es für die älteren Menschen ein ohnehin ein wichtiges Lebensthema, weil im Alter Abschiede zunehmend eine Rolle spielen. Auch der Einzug in ein Pflegeheim verlangt die Herauslösung aus der gewohnten Umgebung, das Loslassen von Freunden und Bekannten aus der gewohnten Umgebung. Hinzu kommt, dass auch der Tod tägliche Realität wird. Es bleibt kaum Zeit, sich dem Abschied und der möglichen Trauer hinzugeben. Der Verstorbene wird sogleich „ersetzt“.

So ist verständlich, dass das Team dieses eigentlich brisante Thema eher verdrängt, keinen Platz für aufkommende intensive Gefühle findet.

Die Supervisorin kann diesen Vorgang in der Reflexion zum Anlass nehmen, im Team einen angemessenen Raum zu schaffen, sich über die Belastungen durch das

Dauerthema Abschied und Tod klarer zu werden und entsprechende Gefühle artikulieren zu können.

Beispiel 2: Kultur der Arbeitsweisen

In einem Projektteam zur Einrichtung eines Supervisionskurses an einer Universität in Manila, zusammengesetzt aus zwei deutschen männlichen Hochschullehrern und zwei weiblichen Kolleginnen aus den Philippinen, werden regelmäßig zwei Planungstage durchgeführt, in denen wichtige Arbeitsthemen gesammelt und durchgesprochen werden. Jeweils am Ende eines Tagesordnungspunktes gibt es eine Verabredung, wer was zu tun hat, um das Projekt weiter zu treiben (das Team trifft sich nur alle halbe Jahre).

Die Leitung der Sitzung geschieht reihum.

Als der eine der beiden deutschen Kollegen die Sitzungsleitung übernommen hatte, kommt er am Ende des Arbeitstreffens in das Team mit einer akribisch aufgestellten To-Do-Liste, in der alle Aufgaben, Termine und der jeweils Verantwortliche aufgeführt sind. Mit einem gewissen Stolz präsentiert er die Liste (er hatte sie in der Nacht mit einer professionellen Projektplanungssoftware angefertigt), mit Hinweisen, dass dieses Verfahren professionell anerkannt ist, es dazu dient, die Dinge nicht zu vergessen und die Verantwortlichkeiten klar herauszustellen. Hierauf verlassen die beiden philippinischen Kolleginnen den Raum, nicht ohne mit lautstarken Protesten darauf hinzuweisen, dass es in den Philippinen üblich sei, dass Versprechen auch eingehalten würden. Ein schriftliches Niederlegen sei eine Beleidigung, zeuge von mangelndem Vertrauen usw. Das alles sei „typisch deutsch“, sei Hinweis auf eine gewisse „Herrschaft“, und wenn nicht dies, dann doch zumindest ein Beispiel für die „typische Dominanz“ der Europäer. Außerdem sei sowieso der Arbeitsstil eine Überforderung, viel zu viel in zu kurzer Zeit. Man habe es satt, sich dem zu beugen. Das Papier wurde daraufhin aus dem Verkehr gezogen.

Die aufgetauchten Schwierigkeiten wurden in einer Supervisionssitzung (an der auch Außenstehende Kollegen teilnahmen) reflektiert. Es gelang, die unterschwellig Aggressionen und Enttäuschungen, die der Zusammenprall der verschiedenen Arbeitsstile und – kulturen wechselseitig auslösten, zu benennen. Es wurde deutlich, dass die betreffende Liste nur der Anlass und Aufhänger war, eine schon seit längerer Zeit aufgestaute Frustration zum Ausdruck zu bringen. Hintergrund war die Tatsache, dass es in den Philippinen keine Kultur für Supervision gibt. Die beiden Kolleginnen hatten erhebliche Mühen die Idee des Projektes im eigenen Umfeld zu artikulieren, geschweige Schritte zur Implementierung eines Supervisionskurses in die Wege zu leiten. Sie wurden in ihrem Umfeld als „fremde Kultur“ empfunden und mit Widerstand bedacht bzw. abgelehnt. Zugleich empfanden sie selbst die forcierten Bemühungen der deutschen Kollegen, „ihr Modell“ der Supervision (als eines, welches in der deutschen Kultur entwickelt wurde) durch zu bringen, ebenfalls als „fremd“. So gerieten sie in eine Art Zwickmühle, die zunehmend Druck verursachte. Auf Seiten der deutschen Kollegen wurde die reservierte Haltung und teilweise hinhaltende Arbeitsweise der philippinischen Kolleginnen als „unprofessionell“, „unzuverlässig“, „typisch philippinisch“ usw. erlebt. Erst die Einsicht in die aufgrund unterschiedlicher kultureller Herkunft und daraus erwachsender Fehlinterpretation entstandenen Friktionen machte ein produktives Weiterarbeiten möglich. Auf Seiten der Deutschen mussten Ansprüche gesenkt, auf Seiten der Philippininnen mussten Fragen des wirklichen Commitments neu geklärt werden.

Am Ende aber, nach Ablauf der geplanten Zeit (etwa ein Jahr) waren die verabredeten Punkte zwar nicht erledigt (es gab tausend Entschuldigungen, warum alles nicht hatte klappen können, und natürlich war auch niemand für dieses Versagen verantwortlich zu machen), es gab aber auf niedrigerem Niveau einen gewissen Fortschritt und das Projekt wurde ein Jahr später als geplant mit einem Teilerfolg zu Ende gebracht.

Beispiel 3: Der kulturelle Unterschied im Umgang mit Zeit

In einem Team der Altenpflege gibt es einen Konflikt, weil die Übergabe zwischen Tag- und Nachtdienst irgendwie nicht mehr funktioniert. Es war vereinbart, dass die beiden betreffenden Kolleginnen sich bei der Übergabe kurz sehen, um persönlich wichtige Ereignisse oder Informationen austauschen zu können. Dazu kommt es aber nie, weil offensichtlich dafür gar eine Zeit eingeplant wird. Bis jetzt hatte die Übergabe dennoch reibungslos funktioniert, weil die Nachtdienstmitarbeiterin immer etwas früher als vom Dienstplan her nötig erschienen war. So hatte sich im Team eine Kultur des „zu-früh-Kommens“ entwickelt. Nun hatte aber eine Nachtpflegerin die Angewohnheit, stets pünktlich zum Dienst zu erscheinen.

Die Supervisorin intervenierte in der Sitzung, in der dieses Problem zur Sprache gebracht wurde, mit der Nachfrage, was für die Einzelnen Arbeitszeit und Freizeit bedeute, wo hier jeder seine Grenzen ziehe, welche Bedeutung diese Fragen in dem jeweiligen Herkunftsland hätten. Diese Nachfrage stimulierte einen Austausch entsprechender Erfahrungen. So berichtete eine deutsche Supervisandin von Erfahrungen im heimatlichen Familienbetrieb, in dem es keine Trennung zwischen Arbeit und Freizeit gab. Eine indische Krankenschwester schilderte Erfahrungen aus Indien, wo die Arbeitszeit dann beendet ist, wenn alle Arbeiten erledigt sind, egal wie lange das dauert. In Kroatien dagegen, so eine kroatische Kollegin, wird strikt nach Dienstplan verfahren. Eine Ordensschwester konnte ihre Erfahrungen einbringen, dass Freizeit in ihrem Umfeld kaum eine Rolle spielt, ihre Zeiten eher auf den fixen Ablauf des Tages mit Gebetszeiten oder Klausuren abgestimmt sind.

Nicht nur wurde in der Supervision ein Austausch über unterschiedliche kulturelle Prägungen im Blick auf den Umgang mit Arbeitszeit ermöglicht. Zugleich bot das Thema auch Gelegenheit, sich mit seiner Herkunftsgeschichte ein wenig mehr vorzustellen und besser kennen zu lernen.

Die betreffende Pflegerin, die den Konflikt verursacht hatte, konnte den Anderen im Team deutlich machen, welche Wichtigkeit Anordnungen und Pünktlichkeit in ihrem Herkunftsland haben. Ihre Haltung war von dort geprägt und keine böse Absicht.

Die Pflegedienstleitung konnte den Vorgang als Gelegenheit wahrnehmen, die Dienstpläne neu zu überdenken und entsprechende Zeiten für die Übergabe einzuplanen.

Beispiel 4: Die Weihnachtsfeier

In dem gleichen Team kommt es zur Frage, ob sich das nicht einmal gemeinsam zu einem Weihnachtsessen verabreden könne. Die Leiterin will gerne die Koordination der Raumbestellung in einem Gasthaus übernehmen. Die Diskussion führt zwar zu einer positiven Entscheidung, einige Teammitglieder vermitteln jedoch eher Ablehnung bzw. Unverständnis. Auf Nachfrage durch die Supervisorin stellt sich heraus:

- eine Ordensschwester bedeutet, dass im Ordensleben kein Platz sei für einen Gasthausbesuch. Die Vorstellung sei befremdlich. Sie beugt sich nur der Mehrheit, um nicht Abseits zu stehen.
- ein indischer Kollege äußert sich zunächst gar nicht. Erst als er angesprochen wird drückt er heraus. "Für Festefeiern braucht man Freunde". Die Vorstellung, mit seinen Teamkollegen ein Weihnachtessen zu feiern, ist für ihn befremdlich, weil doch Kollegen keine Freunde sind.
- eine kroatische Kollegin stellt fest, dass Weihnachten eigentlich ein Fest der Familie sei. Sie gibt aber nach, weil es sei ja auch mal „ganz nett“ mit dem ganzen Team einmal sich Zeit zu nehmen für ein gemeinsames Essen.

Die Aussprache im Team über kulturelle Unterschiede im Bezug auf solche Unternehmungen, die ja die Gefahr der Vermischung von Beruflichem und Privatem in sich bergen und die Teammitglieder auf einer sehr persönlichen Ebene ansprechen, führt zu mehr Verständnis füreinander und auch dazu, die Erwartungen an ein solches Weihnachtessen angemessener einzuordnen.

Fazit:

Die Antworten der Befragten und die Beispiele zeigen augenfällig, dass die Supervisorin in der interkulturellen Praxis sich tunlichst darauf einstellt, indem sie sich u. a.:

- ihrer eigenen Annahmen, Werte und Bewertungen betreffend anderer Kulturen bewusst ist und fähig, diese wahr zu nehmen;
- sich selbst als kulturell geprägte Person sieht und ihre eigene Wahrnehmung stets daraufhin befragt;
- die kulturelle Verschiedenheit anderer im Bezug auf Einstellungen, Werthaltungen, Wissen, Können, Fertigkeiten usw. mit bedenkt und als anders gelten lässt;
- Verständnis für unterschiedliche Weltansichten aufbringt und auch Ambivalenz aushält;
- auf Sprachkenntnisse achtet, einmal mehr nachfrage, welches Verständnis mitgebracht wird oder welcher kulturelle Hintergrund für welches Verhalten mit ausschlaggebend sein könnte;
- sich angemessene, kulturell sensible Interventionsstrategien und -techniken aneignet.

Angesichts der rasanten Entwicklung Europas und der Tatsache, dass Arbeitskontexte in der globalisierten Wirtschaft zunehmend interkultureller werden, ist zu wünschen, dass sowohl im Ausbildungs- als auch im Bereich der Fort- und Weiterbildung entsprechend notwendige Lernprozesse verstärkt werden.

Evaluation - Ergebnisse einer teilnehmenden Beobachtung

Methodische Überlegungen:

Bei der Vorbereitung zu dem Projekt „Supervision, Coaching und Organisationsberatung in interkultureller Perspektive“ war daran gedacht worden, bei der Evaluation des Projektes insbesondere die studentische Perspektive hervorzuheben. Es wurde verabredet, eines der Workshops mit Hilfe einer Teilnehmerin, die zugleich als teilnehmende Beobachterin fungieren sollte, forschend zu begleiten. Außerdem sollte die gleiche Studentin auch an der Auswertungstagung der DozentInnen teilnehmen, diese mit beobachten, zugleich aber auch ihre ersten Ergebnisse wenigstens mündlich dort in Form eines Feedbacks einbringen, und so zur Evaluierung beitragen. Im Folgenden sollen der Prozess der Evaluation nachgezeichnet und Teilaspekte der Ergebnisse dargestellt werden.¹¹⁸

Für die Auswertung der Untersuchung waren folgende Fragestellungen verabredet worden:

- Welche spezifischen Frage-/Problemstellungen ergeben sich für eine Ausbildungseinheit im transnationalen Kontext der Supervisionsausbildung?
- Welche Themen müssen im genannten Kontext behandelt werden?
- Braucht es ein spezielles Setting?
- War das Setting „erfahren durch hinfahren“ richtig gewählt?
- War das methodisch-didaktische Vorgehen hilfreich?
- Hat das Seminar dazu beigetragen, die verschiedenen Abstufungen von Kultur deutlich zu machen und zu erfahren?
- Sind die Erfahrungen auf Supervision im interkulturellen Kontext übertragbar?

Die Methode der teilnehmenden Beobachtung wurde gewählt, weil sie eine der Standardmethoden der Feldforschung zur Erhebung von Daten über soziale Handlungszusammenhänge ist. Als Methode des Sinnverstehens und der Interpretation von Ereignissen trägt sie zur Theoriebildung aber auch zur Auswertung bei. Verschiedenste sozialtheoretische Ansätze sind für die Entwicklung dieses Konzeptes der Forschung herangezogen worden. So z. B. der symbolische Interaktionismus der Chicagoer Schule der Soziologie, die Phänomenologischen Studien von Alfred Schütz, die Ethnomethodologie u. a..¹¹⁹

Allerdings handelt es sich nicht um eine vollstandardisierte Methode. Es besteht hinsichtlich der Datenerhebung eine gewisse Offenheit. Die Regeln und Merkmale des Beobachtungsobjektes werden meist erst während der Beobachtung entwickelt bzw. auch sukzessive verändert. Die Perspektive des Beobachters ist begrenzt, es

¹¹⁸ Die teilnehmende Beobachtung wurde in Form einer Diplomarbeit im Diplomstudiengang für Supervision an der Universität Kassel vorgelegt: Ursula Unser: Supervision und Interkulturalität – eine teilnehmende Beobachtung, Kassel, Mai 2007 (unveröff. Diplomarbeit). Diese Darstellung folgt im Wesentlichen dieser Arbeit.

¹¹⁹ Zur Methode der teilnehmenden Beobachtung siehe neben vielen anderen z. B. : J. Friedrichs, Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg, 1973 (7.Aufl.1979), S. 288-309; J. Friedrichs/H. Lütke: Teilnehmende Beobachtung, Weinheim, 1977.

können niemals alle Aspekte der Situation erfasst werden. Als besonders kritisch wird u. a. die Gefahr angesehen, dass der Beobachter durch sein eigenes Involviertsein von den Ereignissen überrollt wird, dass er frühzeitig einen Kulturschock erleiden kann, dass er sich zu stark an die bestehende Kultur anpasst. Auch gibt es keine standardisierten Vorgaben für die Protokollierung der Erfahrungen. Dennoch hat sich die Methode in vielerlei Hinsicht bewährt. Die Auseinandersetzung über Vor- und Nachteile dieser Methode bewegt sich zwischen den Argumenten: wenige exakte Beobachtungen bei Reichtum des Materials kontra Exaktheit bei Beschränkung auf wenige Beobachtungspunkte.

Für die Auswertung des in Frage stehenden Projektes schien die Methode der teilnehmenden Beobachtung aus mehreren Gründen geeignet:

- Das Projekt verfügte nicht über ausreichende Mittel, um weitergehende Forschungsansätze einzusetzen;
- In der Kürze der vorhandenen Zeit, hätte man keine fachfremden Beobachter so schulen können, dass sie den komplexen Prozess eines solchen Vorhabens ausreizen verstehen können. Durch die Möglichkeit der Auswahl einer durch das Studium der Supervision vorqualifizierten Beobachterin, konnte dieses Problem ausgeschlossen werden.
- Durch die Nutzung der Ressource Zeit für die Ausarbeitung einer Diplomarbeit, konnte sichergestellt werden, dass die Fülle des Materials nicht kurzfristigem Zeitdruck zum Opfer fiel.
- Durch die Teilnahme der Beobachterin bei der Auswertung durch die DozentInnen konnte dennoch ein zeitnahes Feedback erfolgen.

Durchführung der teilnehmenden Beobachtung:

Die Datenerhebung der teilnehmenden Beobachtung erfolgte in drei Schritten:

- Zunächst wurde bei einem der vier parallel stattfindenden dreitägigen Workshops beobachtet. Dabei wurden auch das erste Treffen der Studiengruppe am Workshoport und das erste informelle Treffen der WorkshopteilnehmerInnen in die Beobachtung mit einbezogen, da diese bereits als zur Erfahrung des Workshops gehörig angesehen wurden.
- Eine zweite Beobachtung wurde durchgeführt, als sich alle DozentInnen und StudentInnen der Universität Kassel, die an einem der vier Workshops teilgenommen hatten, zu einer Auswertungsveranstaltung trafen.
- Eine dritte Beobachtung fand während eines zweitägigen Auswertungstreffens der am Projekt beteiligten DozentInnen statt.

Während die StudentInnen in keiner Weise Bedenken gegen eine Beobachtung hatten eher unterstützende Kommentare abgaben, gab es bei den DozentInnen im Vorfeld kleinere Vorbehalte, insbesondere die Beobachtung der Tagung der Dozentinnen betreffend, die jedoch ausgeräumt werden konnten. Hier wurde bereits ein kultureller Unterschied im Umgang und im Bezug auf die Kommunikation mit StudentInnen deutlich. Die Vertrauensbasis untereinander war aber groß genug, um Zweifel und besonders Ängste vor Distanz- bzw. Autoritätsverlust beiseite schieben zu können.

Um einen orientierenden Beobachtungsleitfaden zu gewinnen, wurden folgende Annahmen festgehalten:

- Es ist zu vermuten dass dadurch, dass verschiedene Sprachen gesprochen werden, also Übersetzungen notwendig werden, mehr Zeit als üblich verbraucht werden wird. Das macht ungeduldig, aber weckt auch Interesse am Neuen, Anderen, Fremden, was gelernt werden kann. Außerdem fördert es unter Umständen die Konzentration, schärft das Zu- und Hinhören, da nicht alles als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann.
- Gleiche Begriffe werden mit unterschiedlichen Bedeutungen besetzt sein, das wird zu Missverständnissen führen, zu Unverständnis und zu einem Aneinandervorbeireden.
- Es gibt unterschiedliche Ausbildungskonzepte/Curricula.
- Die einzelnen Universitäten setzen verschiedene theoretische Schwerpunkte.
- Die Studentinnengruppen der einzelnen Unis unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Altersstruktur, geschlechtlichen Zusammensetzung, beruflichen Herkunft und Berufserfahrung.
- Es gibt an den teilnehmenden Universitäten unterschiedliche Supervisionskulturen und Verständnisse von Supervision.
- Die Auseinandersetzung mit den/dem Anderen provoziert die Auseinandersetzung mit dem Eigenen ("Aha, die machen das so und so - wie ist das eigentlich bei uns/mir?").
- Man definiert sich selbst über Unterschiede zu den anderen.
- Es entstehen Missverständnisse/Konflikte aufgrund unterschiedlicher Wertesysteme und Normen.
- Man bleibt zunächst unter sich, Nebengespräche in der eigenen Sprache, Sicherheit in der eigenen Gruppe. Eine Aufweichung der Grenzen erfolgt erst im Laufe der Zeit.
- Es kommt zu Verunsicherung, Rückzug, Abgrenzung.
- Man ist neugierig auf das Andere/ Fremde, man geht aufeinander zu, stellt Fragen, unternimmt etwas zusammen (Mittagspause, abends).
- Es braucht eine gewisse Zeit, um auf ein gemeinsames Level zu kommen, einen gleichen Kenntnisstand zu erreichen, eine eigene "Workshopkultur" zu entwickeln.
- Konkurrenz zwischen den einzelnen Unis: Wer hat das bessere Konzept, die bessere Ausbildung?
- Es gibt eine große Bereitschaft, Schwierigkeiten zu überwinden, gemeinsame Lösungen zu finden.
- Es gibt unterschiedliche Arbeitsstile, die es aufeinander abzustimmen gilt.

Aus diesen Annahmen wurden folgende, wichtige Dimensionen abgeleitet:

- Sprache
- Identität
- Werte und Normen
- Grenzen
- Machtgefälle
- Konkurrenz

➤ Zeit/Tempo

Der Beobachtungsleitfaden wurde nun mit den im Weiteren genannten Fragen zusammengestellt:

- Wie und zu welchem Zweck tauchen diese Dimensionen auf (offen/verdeckt; sofort/gegen Ende)?
- In welcher Häufigkeit, Intensität tauchen sie auf?
- Welche Auswirkungen haben die unterschiedlichen Dimensionen?
- Wie gehen StudentInnen, DozentInnen damit um?

Die Beobachtungen wurden in Feldnotizen aufgezeichnet, später tabellarisch nach den angesprochenen Dimensionen aufgelistet, um eine erste Übersicht zu gewinnen. Begleitend wurde ein Beobachtungstagebuch geführt mit Reflexionen des eigenen Handelns, aber auch ersten Überlegungen zur Interpretation und späteren Auswertung. Auch Pausengespräche wurden in die Beobachtung einbezogen, ebenso Notate zu den inhaltlichen Sequenzen des Workshops, die aus Wissensvermittlung bestanden.

Die Datenauswertung:

Die erhobenen Daten wurden kodiert und aus den Kodierungen wurden Kategorien abgeleitet. Hierzu wurden besonders aussagekräftige oder besonders unklare Textpassagen, bestehend aus nicht mehr als 3 Sätzen ausgewählt. Nur vereinzelt vorkommende Kodierungen wurden vernachlässigt.

Diese Vorgehensweise wurde zunächst auf das nach den Workshops stattfindende Auswertungstreffen der StudentInnen angewandt. So konnte ermittelt werden, ob die Erfahrungen in den verschiedenen Workshops vergleichbar waren, bzw. in welchen Punkten sie sich wesentlich unterschieden. Später konnten im Vergleich mit den Beobachtungsdaten, insbesondere bei der Auswertung der DozentInnen Aussagen gewonnen werden, inwieweit die Einschätzungen jeweils übereinstimmten oder nicht.

Die Evaluation brachte eine Fülle von Erfahrungen zu Tage, die hier gar nicht ausreichend gewürdigt werden kann. Der interessierte Leser sei erneut auf die Originalliteratur verwiesen.¹²⁰ Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse zu verschiedenen Aspekten vorgestellt.

Setting und Vorbereitung:

Die geplanten informellen Treffen am Vorabend der jeweiligen Workshops wurden einhellig begrüßt. In einem Fall wurde der gewählte Ort (eine recht laute und belebte Gaststätte) wegen mangelnder Verständigungsmöglichkeit bemängelt. Auch fühlten sich einige TeilnehmerInnen ausgeschlossen, weil an diesem Abend noch keine Übersetzungen möglich waren und Sprachprobleme auftauchten.

¹²⁰ Siehe Fußnote 10

Sehr viel Kritik gab es im Bezug auf die Unterbringung. Sowohl die z. T. sehr unklaren und unvollständigen Informationen, als auch die teilweise große Entfernung vom Unterbringungsort zur Universität wurden als Mangel erlebt. Besonders positiv wurde die Vorbereitung, sowohl auf Seiten der StudentInnen als auch der DozentInnen erlebt, auch die Möglichkeit des vorbereitenden Literaturstudiums durch eine Internetplattform.

Eine sehr wichtige Rückmeldung betrifft die Dauer der Workshops. Die Anzahl von nur drei Tagen wurde von beinahe allen Teilnehmern für zu kurz bewertet.

Methodik/Didaktik:

Während der Workshops wurde eine Fülle didaktischer Lehr- und Lernmethoden eingesetzt. U. a. gab es Theoretische Kurzreferate der DozentInnen, Handouts als Arbeitsgrundlagen, nationale und international besetzte Kleingruppen, Übungssequenzen zur Kulturanalyse, Soziometrische Übungen, interkulturelles Gruppenspiel, teilweise mit Videoaufzeichnung und –Analyse, Rollenspiel, Malen als Einzel- und Gruppenaufgabe, Übungen mit Wortassoziationen und Symbolen, Fishbowl- und Plenumsarrangements. Bei der jeweiligen Strukturierung der Arbeitsphasen wurden Studierende einbezogen.

Die eingesetzten Methoden erwiesen sich als geeignet, insbesondere die interkulturelle Problematik erfahrbar zu machen. Teilweise wurde der Zeitpunkt der theoretischen Inputs in Frage gestellt, die Übung zur Kulturanalyse wurde teilweise als Überforderung erlebt, wengleich in beiderlei Hinsicht das Gesamtergebnis durchaus als positiv bewertet wurde.

Die Methode des symbolischen Malens wurde als hilfreich angesehen, die verschiedenen Ausbildungskulturen zu erkennen und die Unterschiede sichtbar zu machen. Der Experimentcharakter und der dabei aufkommende Spaß erleichtert die Kommunikation und das Verstehen wesentlich, auch weil der Verstehensprozess weniger über Worte bzw. die fremde Sprache verläuft, die TeilnehmerInnen den Zusammenhang ganzheitlicher in den Blick bekommen.

Auf Seiten der DozentInnen wird insgesamt bemängelt, dass zu viele Prozesse gleichzeitig angestoßen wurden, die nicht angemessen (vor allem auch wegen der Kürze der Zeit) aufgearbeitet werden konnten. Es wurde festgestellt, dass zu wenig Gelegenheit für eine Prozessreflexion, etwa durch begleitende Supervision, die nicht von den DozentInnen geleitet wird, gegeben war.

Vermitteltes und erarbeitetes Wissen:

Während der jeweiligen Workshops konnte die wachsende Bedeutung der Problematik der Interkulturalität deutlich gemacht werden. Der Prozess der Globalisierung schlägt sich nicht nur in den großen internationalen Firmen, auf Managementebene, sondern inzwischen auch auf allen Ebenen der Organisation nieder. In der Supervision werden Supervisoren auf vielfältigste Weise mit diesen Fragen konfrontiert. Und auch die Supervision selbst ist eine spezifische Kultur, wie auch die Ausbildungsstätten starke kulturelle Unterschiede aufweisen. Die durch die Komplexität der Fragestellung ausgelöste Verunsicherung kann dazu führen, dass bei den TeilnehmerInnen Lernprozesse ausgelöst werden, die sie in die Lage versetzen, die Eingebundenheit in die eigene jeweilige Kultur zu erkennen, vor allem

aber auch, wie diese eigene kulturelle Herkunft sich in interkulturellen Kommunikationsprozessen niederschlägt. Zunehmende konnte erkannt werden, dass interkulturelle Kommunikation „geübt“ werden muss.

Außenperspektive/Vergleich:

Die aus den fremden Kulturen kommenden TeilnehmerInnen können die Rolle der Außenperspektive übernehmen und mit dieser Sichtbar das jeweils spezifische der Heimatkultur aufzeigen. Die externe Sicht hilft, eigene Strukturen zu erkennen und auch neue Informationen hinzu zu gewinnen. Alle TeilnehmerInnen gemeinsam haben durch die unmittelbare Möglichkeit des Vergleichs eine gute Chance, Vor- und Nachteile der jeweiligen Kulturen mit gewisser Distanz wahrzunehmen.

Beobachtet und erfahren werden konnten vor allem Unterschiede im Bezug auf den Umgang mit Zeit, mit Konflikten oder in der Zusammenarbeit zwischen einzelnen nationalen TeilnehmerInnen. Auch der Umgang mit Geld variierte deutlich. Außerdem gab es – wohl auch wegen der Sprachprobleme - Unterschiede im Kontaktverhalten. Während manche Teilnehmerinnen schnell Kontakt suchten und fanden, blieben andere eher mehr für sich. Es wurde dabei deutlich, dass nationale Einstellungen eine Rolle spielten.

Hinsichtlich des Vergleichs der Ausbildungen waren die Erfahrungen für alle Beteiligten überraschend. Es gab mehr Unterschiede als vermutet. Deutlich wurde vor allem auch, dass in den verschiedenen Universitätsausbildungen die Problematik der Interkulturalität sehr unterschiedlich gewichtet wird.

Bei den DozentInnen werden im Vergleich deutliche Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsstile festgestellt.

Sprache:

Wenn die Sprache nicht verstanden wird, entsteht ein Gefühl des ausgeschlossen seins.

Die Kontaktaufnahme zur fremden Sprache ist immer mit einer Anstrengung verbunden und stellt eine Hürde im Kontakt dar, die überwunden werden muss. Die Folge ist ein stärkeres Zusammenschließen mit den Angehörigen der eigenen Sprache, was den Kontakt zum Anderen wiederum erschwert.

Auch die Nuancierung der Kommunikation ist bei Mehrsprachigkeit in der Gruppe schwierig. Es wird in den Workshops deutlich, dass je emotionaler die Eigenbeteiligung wird, und damit auch das Bedürfnis nach Differenzierung wächst, je mehr Zuflucht zur eigenen Sprachgruppe gesucht wird.

Auch die schriftlichen Arbeitsergebnisse werden oft nicht ausreichend verstanden bzw. verständlich gemacht. Hier ist unbedingt die jeweilige Übersetzung der Arbeitsergebnisse notwendig, was den zu kalkulierenden Aufwand sicher enorm erhöht.

Durch das bestehende Ungleichgewicht der Sprache fallen immer wieder Einzelne aus der Konzentration heraus und es kommt häufiger als üblich zu störenden Parallelunterhaltungen.

Als besonders positiv wird hervorgehoben, dass das Hören der fremden Sprache, auch neugierig macht und das Bedürfnis diese Sprache besser kennen zu lernen oder überhaupt zu lernen anregt und zu einer offeneren Haltung dem Fremden gegenüber führt. Dies wird auch dadurch unterstützt, dass neue Möglichkeiten der nonverbalen Kommunikation entdeckt werden können.

Das gemeinsame Eintauchen in eine für alle fremde Sprache (in diesem Fall englisch) hat eine förderliche Wirkung, sowohl für die Kommunikation untereinander als auch für die Beschleunigung und Verdichtung des Arbeitsprozesses. Mitunter führt das dazu, dass selbst die Angehörigen einer gleichen Sprache sich weiter auf englisch unterhalten, weil durch gewisse Entfremdung ein belebendes Moment in die Beziehungen kommt.

Hinsichtlich von Übersetzungen gab es unterschiedliche Erfahrungen. Simultane Übersetzung erhöht die geforderte Konzentrationsleistung, wirkt oft störend, unterbricht aber den laufenden Prozess nicht. Umgekehrt verlangsamt eine sukzessive Übersetzung den Gesamtprozess, stellt Anforderungen an die Geduld der TeilnehmerInnen

Dadurch dass TeilnehmerInnen auf Übersetzungen angewiesen sind, wird auch der direkte Kontakt untereinander erschwert. Aktuelle Gefühle können nicht unmittelbaren Ausdruck finden. Dadurch gehen wesentliche Aspekte der Kommunikation verloren.

Persönliches:

Es zeigt sich, dass das gewählte Arrangement (Setting, Methode und Didaktik) sehr gut geeignet ist, jeweils eine enge Verbindung zwischen persönlicher eigener Thematik, dem Gruppenthema und -geschehen und gesellschaftlich-geschichtlicher Problematik deutlich werden zu lassen. Es gelang in fast allen Workshops, individuelle Betroffenheiten zuzulassen, in der Gruppe aufzufangen und in größere Zusammenhänge einzuordnen. Dies vor allem im Bezug auf interkulturelle Problematik im Zusammenhang mit dem und mit den Folgen des Nationalsozialismus.

Einschätzungen der StudentInnen:

Es überwogen bezüglich des Inhaltes und des Wertes der Workshops eindeutig positive Einschätzungen. Kritik gab es eher im Bezug auf die Organisation und die Rahmenbedingungen. Ursula Unser kommt zu folgenden Ergebnissen:

„Das Seminar wird geschätzt. Es wird als Bereicherung erlebt und es schafft Motivation für Interkulturalität und interkulturellen Austausch.

Die Zusammenarbeit wird positiv erlebt. Es wurde auch über das Seminarende hinaus in der eigenen Gruppe noch weiter gearbeitet.

Das Seminar hat neues Wissen vermittelt.

Es wurden vielfältige Erfahrungen gemacht, deren Verarbeitung Zeit braucht.

Wenn keiner der eigenen Dozenten anwesend ist, wird mehr Selbständigkeit gefordert.

Das Seminar hat für die eigene Arbeit eine neue Positionierung und ein Gefühl für Sinn gegeben.

Mehrfach werden eine weitere Zusammenarbeit und eine Wiederholung des Seminars gewünscht.

Die Perspektive für eine weitere Zusammenarbeit wird positiv eingeschätzt.

Die Vorbereitung, Unterbringung und der Informationsfluss sollten verbessert werden.

Die Dauer des Seminars sollte länger sein und mehr Übungen enthalten“¹²¹

Fazit aus der Teilnehmenden Beobachtung

Beim Workshop ist es sicherlich gelungen, unterschiedliche Kulturen, Supervisionskulturen und Supervisionsausbildungskulturen erfahrbar zu machen. Und zu verdeutlichen, dass bestimmte Erkenntnisse über die eigene Kultur nur mit Hilfe der Außenperspektive gewonnen werden können.

Unterschiede, unterschiedliche Gewichtungen und Gemeinsamkeiten wurden deutlich.

Man bekam eine Idee davon, dass interkulturelle Zusammenarbeit Offenheit und Flexibilität erfordert.

Ein wichtiges und intensives Lernerlebnis war auf jeden Fall der Umgang mit und in Fremdsprachen und vor allem in einer Fremdsprache für alle (englisch) zu arbeiten.

Durchgängig war eine große Offenheit und Neugier bei allen Teilnehmenden spürbar, gemeinsam am Thema zu arbeiten und von den anderen zu erfahren, gemeinsam zu lernen. Dennoch war es nicht möglich zu allen Gruppen die Distanz gleichermaßen abzubauen, da man wegen der Sprachkenntnis auch durch Lesen der Arbeitsergebnisse die Informationslücken nicht schließen konnte.

Es ist absolut gelungen die vier thematischen Säulen der geplanten Workshop – Inhalte¹²² spotmäßig zu beleuchten. Für eine Vertiefung bräuchte es vermutlich mehr Zeit und wäre es durchaus wert, z.B. zum Thema Kulturbegriff oder der Methode der Kulturanalyse, geschichtlicher/gesellschaftlicher Hintergrund (auch aktuelle Situation) und Auswirkung auf SV-Kultur.

¹²¹ : Ursula Unser: Supervision und Interkulturalität – eine teilnehmende Beobachtung, Kassel, Mai 2007 (unveröff. Diplomarbeit), 138/139

¹²² vgl. dieser Band, 109

Gelungen ist es, Interesse für Interkulturalität und die Arbeit in/mit interkulturellen Zusammenhängen zu wecken.

Ein Anreiz und Motivation zur Teilnahme am Workshop war dabei sicher auch die Möglichkeit, in eine andere, fremde Stadt eines anderen Landes reisen zu können.

Die Frage bleibt, was würde geschehen, wenn die Arbeit stärker in die Tiefe geht, das Seminar länger dauern würde? Werden dann Unterschiede deutlicher? Gibt es mehr Reibungspunkte? Diese wurden in der eigenen Kleingruppe sichtbar, wo es keine Sprachbarrieren gab und man sich schon länger kennt. Vermutlich werden auch Unterschiede und die damit verbundenen Gefühle erst nach einer gewissen Zeit der Zusammenarbeit deutlicher sichtbar.

Autoren:

Prof. Dr. Susanne Ehmer, Dipl. Supervisorin (DGSv)
Ev. Hochschule Freiburg
Masterstudiengang Supervision
Bugginger Str. 38, D-79114 Freiburg
E-Mail: ehmer@eh-freiburg.de

Dieter Goeschel, ehem. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität
Kassel, Fachbereich Sozialwesen, Institut für Soziale Therapie, Supervision
und Organisationsberatung
Arnold-Bode-Str.10
34125 Kassel
jetzt: Supervisor (DGSv)
Am Fasanenhof 43
34125 Kassel
E-Mail: info@dietergoeschel.de

Zsuzsanna Bán, Soziologin und Supervisorin
Dozentin im Aufbaustudiengang Supervision an der Karoli Gaspár
Universität Budapest
Bécsi út 324, Gebäude 5
1037 Budapest
E-Mail: szupervizio@vnet.hu

Mag. Angela Gotthardt-Lorenz
Kordinatorin des Masterkurses Supervision der Universität Salzburg
Institut für Supervision und Organisationsentwicklung, Wien
Favoritenstrasse 70/9
A 1040 Wien
E-Mail: a.gotthardt@lorenz.co.at

Erzsébet Wiesner
Kordinatorin des Aufbaustudienganges Supervision an der Karoli Gaspár
Universität Budapest
Bécsi út 324, Gebäude 5
1037 Budapest
E-Mail: szupervizio@vnet.hu