

Vortrag in Berlin. 17 September 2011. EASC

**Coaching zwischen Kulturen:
Funktion und Aufgaben, Chancen und Hindernisse für
Beratung**

Prof. Dr. Jesus Hernández Aristu

Sie ist Doktorin in Soziologie, sie hat, wie man heute sagt, Immigrationshintergrund, eine bestimmte Art von Immigrationshintergrund, denn sie ist russischer Herkunft und Kultur, 50 Jahre alt, war verheiratet mit einem deutschen Ehemann, ist von ihm getrennt, lebt zusammen mit ihren zwei Kindern. Sie war neulich bei einer Tagung, bei der ich auch einen Vortrag hielt. Am Ende des Vortrages kam sie zu mir und wollte von mir wissen, wie sie eine Bürgerinitiative in Gang setzen könnte im Bereich der Interkulturalität. Bei mir standen auch andere Teilnehmer/Innen, die sofort auf sie gestürzt sind und ihr eine ganze Menge an Vorschlägen erteilt haben. Ich habe mich auch daran beteiligt. Da ich gerade als Fachmann aufgetreten war, fühlte ich mich berechtigt, ihr auch Vorschläge zu machen, wie sie an die Sache herangehen könnte und so weiter. Sie fand bei jedem Vorschlag eine Ausrede für die Umsetzung. Das war mir ein klares Zeichen, dass sie alles andere brauchte als "gute Vorschläge" von schlauen Leuten. Auch nicht von mir....

Daraufhin habe ich ihr gesagt: „Ich möchte Dir nicht weiterhin Vorschläge unterbreiten, ich möchte Dir die Möglichkeit einer Beratungssitzung anbieten.“

Sie sagte direkt ja. Ich dachte, eine halbe Stunde Zeit zur Verfügung zu haben, doch ich verfügte nur über 15 Minuten, denn ich musste danach den Zug nehmen, und wie man weiß, Züge warten auch nicht auf zerstreute Professoren.

In dieser Viertelstunde erfuhr ich, dass sie Doktorin der Soziologie ist, dass sie 50 Jahre alt ist, dass sie verheiratet war und geschieden ist, dass sie 2 Kinder hat, dass sie aus Russland nach Deutschland ausgewandert ist in der Hoffnung, in der Heimat Ihrer Vorfahren eine bessere Zukunft zu haben. Da erfuhr ich, dass sie ein Ziel in ihrem Leben hat: ihren Kindern eine bessere Welt zu bereiten, in der sie friedlich miteinander leben würden, d.h. zusammen mit den hiesigen deutschen und mit den anderen Menschen, die hier leben, unabhängig von ihrer Nationalität, Hautfarbe und Herkunft. Ich erfuhr noch vieles andere, dass sie eine Frau voller Erfahrungen ist, voller Kraft, in Sorge um eine bessere Welt, und dass sie verzweifelt mich fragte, wie sie es schaffen könnte in ihrem Lebensraum, bei ihr zuhause, in dem Stadtviertel, in dem sie lebe, eine Initiative in Gang zu setzen zugunsten einer Lebensgemeinschaft mit anderen Menschen, in der Ihre Kinder sich sicher fühlen würden, dazugehörig, normal wie alle anderen Kinder des Stadtteiles, der Schule, in der sie lernen, ohne Angst, ohne Diskriminierung etc. Ich erfuhr eine Menge von ihrem Leben, von ihren Sorgen, von ihren Impulsen, viel von ihr und ihrer bedrohlichen Lebenswelt.

„Coaching zwischen Kulturen: Funktion und Aufgaben, Chancen und Hindernisse für Beratung“ lautet der Titel dieses Vortrages, und ich möchte Ihnen einige Überlegungen anbieten, nicht als endgültige Antwort, sondern als Anregungen für Ihre Arbeit zuhause, für Ihre Tätigkeit als BeraterInnen und nicht zuletzt als Diskussionsmaterial für dieses Treffen.

Die Entwicklung des Kozepts Coaching:

Vom Sport- zum Wirtschaftsmanagement

Wie Sie alle wissen, stammt das Wort Coaching semantisch aus dem Englischen Cutsche, im Spanischen Coche, gleich Auto, Wagen, Bus, das heißt ein Vehikel zum Transport, zum In-Bewegung-Bringen, zur Übertragung von Personen und Sachen von einem Ort zum anderen.

In den USA nimmt das Wort Coach Bezug auf die Tätigkeit eines Trainers oder einer Trainerin unter dessen Führung Perfektionierung und Maximierung der Leistung eines Sportlers/einer Sportlerin angestrebt wird. Der Coach ist an sich der Trainer. In jeder Sportart gibt es Trainer/Innen, die helfen sollen, die Leistungen des Sportlers/lerin so weit wie möglich zu verbessern durch Training. Doch in der Literatur über Coaching zielt der Trainer auf etwas anderes als "nur" auf gute Leistungen. Es zielt vor allem auf die mentale Stärke des Sportlers. Der Gegner des Sportlers ist nicht der äußere, sondern der innere Gegner. Der innere Gegner eines Sportlers ist stärker als der äußere, gegenüberstehende Tennisspieler, sagte sinngemäß Timothy Gallwey, der Literaturprofessor an der Harvard Universität und Tennistrainer schon 1975 in seinem Buch "The inner Game of Tennis". Es ist interessant, diesen Ursprung des Wortes in Erinnerung zu bringen, denn damit wird schon eine Position eingenommen, die für diese professionelle Aktivität, die wir Coaching nennen, wichtig ist. Denn wie François Caby sagt: „Im Konzept des Coaching liegt eine Mäeutik, die darauf gerichtet ist, nicht so sehr den Gegner zu übertreffen, sondern sich selber zu erkennen und sich selber zu überwinden.“ Damit wurde bei Gallwey die Theorie des Lernens durch Training auf den Kopf gestellt, denn nach seiner These ging es nicht darum, jemandem etwas beizubringen und dieses neue Verhalten zu trainieren, zu üben, zu "lernen", sondern ihm zu helfen, zu sich selber zu finden, das Beste aus sich selber herzugeben. In einer meiner Schriften (1998) sprach ich in diesem Zusammenhang von Neu-Sokratismus und meinte damit –

bezogen auf die Sozialisation von Jugendlichen in Lerninstitutionen – folgendes: „Es geht dabei nicht um die Übertragung von Werten und Formen, Verhalten, Lebensstilen und Rollen, die aus der traditionellen Gesellschaft herrühren, sondern es geht um die Unterstützung seitens des Beraters, des Erziehers oder wer auch immer als Professioneller mit ihnen zu tun hat, zur Erlangung ihrer eigenen – der jungen Menschen – idealen Ichs, zur Findung ihrer eigenen Lebensrichtung, zur Wahrnehmung und Umsetzung in Handlung von Chancen und Möglichkeiten, die die Gesellschaft ihnen anbietet, es geht um das Entwickeln von kommunikativen Kompetenzen, solche wie Dialogieren, Aushandeln, so dass – von ihrem eigenen Ich ausgehend – sie dem anderen respektvoll begegnen, gemeinsam zusammenleben, unabhängig und autonom im Verhalten, selbstbewusst und verantwortlich.“(S.99)

Diese Zentrierung auf das eigene sportliche Ich, auf das Mentale, hat eine gewisse Revolution im sportlichen Treiben bei den Coaches, bei den Trainern mit sich gebracht. Das Gleiche gilt für die Erziehung und Jugendarbeit. Doch es wäre sehr einseitig, das professionelle Coaching allein aus der Perspektive des Mentalen, allein aus der Ich-Zentrierung zu betrachten, denn jeder Mensch steht unter dem Druck der Lebensbedingungen, die unabhängig von ihm das Leben leicht, schwer, möglich und unmöglich machen. Das nennen wir auch – systemisch gesehen – Umwelt. Also die Umwelt gehört ebenso zum Gegenstand der Arbeit beim Coaching. Doch was besagt dieses Konzept des Coaching im Bereich unserer Tätigkeit als BeraterInnen?

Coaching als Beratungsart für Führungskräfte

Coaching bezieht sich im Lauf der Zeit auf die Funktion der Führung in den Organisationen. Zunächst einmal als ein Teil der Aufgabe der Führung in den eigenen Organisationen, vor allem im Bereich der Industrie. So wie jede/r Trainer/rin im Sport das Beste aus jedem Sportler herausholen soll, so soll der Leiter/die Leiterin in einem Betrieb

dafür sorgen, dass jede/r Mitarbeiter/in zu Gunsten der Organisation und zur Selbstzufriedenheit des Leiters und der Mitarbeiter/Innen das Beste von sich hergibt. Der Leiter/die Leiterin ist im Grunde ein Trainer/in, der/die in der Lage ist, von jedem seiner/ihrer Mitarbeiter/Innen das Beste herauszufordern und herauszufördern.

Doch sehr bald stellten sich die Grenzen dieses Konzeptes und der daraus folgenden Tätigkeit heraus. Die Verstrickung der eigenen Interessen der Führung mit denen der MitarbeiterInnen, der Druck, unter dem die Führung leiden musste, wenn es um Reduzierung von Arbeitsstellen ging, oder die Schwierigkeiten, die bei den Organisationsveränderungen entstanden bzw. bei Konflikten jeder Art, machten diese Form von Coaching schwer oder fast unmöglich.

Somit erkannte man, dass der Manager und Leiter/in einer Organisation eigentlich bedürftig war, sich aus dieser Verstrickung zu lösen, zu befreien und somit seine Aufgabe als Leiter/In besser im Griff zu haben und die Aufgaben, die daraus entstanden, besser zu managen, ohne sich selber dabei zu vergessen, sich selber zu verlieren. Somit wurden die Leiter/innen zum Subjekt von Beratung in der Erfüllung ihrer Funktion als Leiter, Manager oder was auch immer, in der Erfüllung ihrer Aufgabe und Funktion der Leitung in welchem Level auch immer. Das heißt, es ging von einem Konzept der Selbstgenügsamkeit der Organisation und des Leiters hin zur Notwendigkeit, die äußere Umwelt, im Sinne der Systemik, zu betrachten, um für sich selber, die Führungskräfte, für Ihre Aufgaben und Funktionen einen Berater/in herzuholen, um gerade die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln, die eigenen Konflikte in der Erfüllung ihrer Funktionen zu überwinden, schwierige Situationen zu managen, das eigene Ich und die eigene Professionalität zu meistern und sie strategisch einzusetzen zu Gunsten der Organisationsziele unter Berücksichtigung der Umwelt, eigener sozialer und ethischer Prinzipien und Werte. Diese Art von Coaching hat man als exekutives Coaching bezeichnet bzw. einfach Coaching für Führungskräfte genannt (siehe Schreyögg 2003).

Coaching als ambivalentes Konzept

Doch inzwischen spricht man von Coaching, wie man früher in unseren Reihen als Professionelle in der Erziehung, den psychologischen Diensten und den Beratungsstellen von Beratung gesprochen hat. Dabei nahm man Bezug auf alle Art Hilfe zur Selbstbestimmung, Selbstentdeckung, Selbstmanagement, gar Hilfe zur Überwindung von Lebens- und Existenzproblemen des Einzelnen, als Hilfe zur Sinnfindung, Unterstützung eigener Ziele. Der Begriff Coaching wird genau wie das Wort Beratung im Laufe der Zeit zu einem Begriff, der viel und zugleich nichts aussagt. So lese ich in einem Prospekt mit Informationen zur Ausbildung in Coaching in Spanien: „Coaching ist ein Prozess der Kommunikation, der Begleitung und Führung eines Coach (Trainers) zur Hilfe eines Coachee (Klient) zur Erlangung der Exzellenz (des Besten von sich selber) im Rahmen eines Bundes zwischen beiden.“ Mit so einer Definition kann man sowohl einen Beratungsprozess im Bereich des persönlichen als auch des beruflichen Lebens einleiten oder gar im Bereich des Familiensystems. Alles und nichts wird damit ausgesagt.

Häufig werden, um das Konzept Coaching genau zu bestimmen und zu beschreiben, ähnlich wie früher, Suffixe oder Adjektive, d.h. Bezeichnungen aller Art gebraucht, um den Sachverhalt der Beratung zu beschreiben oder zu bestimmen. So sprach man früher z.B. von Elternberatung oder Eheberatung oder von Finanzberatung, von Arbeitsberatung etc. Heute wird man etwas vornehmer und bezeichnet dies alles als Coaching für Eltern, Coaching für Familien, Coaching für Lehrer/Innen, Coaching für Lebensfragen oder Coaching für Freud und Leid im Beruf (früher Supervision) oder exekutives Coaching bzw. Coaching für Führungskräfte. Je nach Ansatz spricht man von Coaching als einer Form der Beratung im systemischen Sinne bzw. NLP-Sinne oder in ressourcenorientiertem Sinne als Beispiel.

Ich persönlich benutze das Wort Coaching ausschließlich zur Kennzeichnung einer Form von Beratung, d.h. von Hilfe und Unterstützung seitens des Trainers/Coachs bei der Erfüllung der Führungsfunktionen eines Leiters, einer Leiterin, eines Managers in welchem professionellen Bereich auch immer, in einer Organisation, in einem Betrieb, in einer Dienststelle.

Doch allgemein wird Coaching mit den gleichen Bedeutungen des Wortes Beratung gebraucht. Damit haben wir gemeinsam eine totale Verwirrung geschaffen dessen, was wir als BeraterInnen zum Wohle der Menschen beitragen sollen.

Diese Verwirrung ist meines Erachtens genau eine Widerspiegelung der allgemeinen sozialen Verwirrung, in der die Menschen allerorts heutzutage in allen Bereichen stehen, sei es in der Familie, in der Lebensführung und im Lebensprojekt, in der Arbeitswelt genauso wie in der Wirtschaft.

Beratung–Coaching als Widerspiegelung der Gesellschaft

Zygmunt Bauman, dieser alte Soziologe, emeritiert an der Universität Leeds (England), aus Polen und Russland kommend, Träger des spanischen Preises "Prinz von Asturien 2010" in der Sparte Kommunikation und Geisteswissenschaften (eine Art spanischer Nobelpreis), bezeichnet unsere Gesellschaft als ambivalent und beschreibt damit den Zustand der Gesellschaft, in der alle Klarheit und Ordnung aus früheren Jahren der Industrieära verschwunden sind, in der das disjunktive "entweder ... oder" zu einem konjunktivem "und ... und" im Denken aber auch im Handeln verwandelt ist. Das heißt mehr oder weniger, alles gilt zugleich allerorts und ist gleichwertig, ohne dass es eine äußere Instanz gäbe, die allgemein für alle festlegt, was gilt, und es von dem, was nicht gilt, unterscheidet und für alle gültig macht. Oder zumindest als Instanz Orientierung und Kriterien zur Unterscheidung

gäbe für das einzelne Handeln und dasjenige in allen Bereichen des Lebens, im systemischen Bereich (Wirtschaft, Macht, Bürokratie, nach Habermas-Konzept) als auch im Lebensweltlichem. Im Gegenteil dazu muss in der postmodernen Gesellschaft, wie die unsere genannt wird, jeder Einzelne für sich selbst aufkommen, für sich selber seine Rollen definieren, für sich selber das eigene Leben projektieren und meistern, mit allen Risiken und Chancen, die dieser Alleingang mit sich bringen mag. Das Individuum wird somit von der Gesellschaft ent-koppelt, frei von der Gesellschaft entlassen mit der Aufgabe, dabei selbst zurechtzukommen "das alltägliche Ringen um das eigene Leben" zu meistern. (Beck et alii. 1995: S.9).

Somit haben wir die Entwicklung des Konzepts Coaching dargestellt mit dem Ergebnis der Feststellung eines ziemlich großen Wirrwarrs oder, besser ausgedrückt, mit der Verortung der Coachingarbeit in der Mitte der Postmoderne, in der Ambivalenz, die unsere Gesellschaft charakterisiert. Somit wird Coaching zu einer Widerspiegelung dieser unserer Gesellschaft.

Doch wie steht es mit dem Konzept der Interkulturalität? Und was hat dies mit den Aufgaben und der Funktion von Coaching zu tun?

Interkulturalität bedeutet Endziel, nicht Voraussetzung

In einem Artikel, den ich neulich (2010: 115 u.ff)) geschrieben habe, bezeichne ich Interkulturalität als ein Spannungsfeld. Dabei geht es mir nicht um die Verwerfung des Konzeptes, sondern um die Klärung dessen, was Interkulturalität besagt. Das Missverständnis könnte dadurch entstehen, indem man von der Realität der Interkulturalität ausginge, als ob es so etwas gäbe wie Interkulturalität allein resultierend aus der Tatsache des Bestehens von Menschen, die aus verschiedenen Kulturen herkommend nebeneinander stehen. Damit würden wir die Spannungen, die unter Kulturen bestehen, unter den Tisch kehren mit

dem trügerischen Bild einer harmonischen Gesellschaft, die es überhaupt nicht gibt und nicht geben kann.

Darum befürworte ich eher die These, von einer gewissen Spannung zwischen Kulturen auszugehen. Die Kulturen, die sich gegenüber stehen, müssen sich erst mal als unterschiedlich definieren, sie müssen sich von anderen unterscheiden und somit sich von allen anderen abgrenzen. Diese Abgrenzung kann sowohl Neugierde als auch Ablehnung, Angst und Sorge bei Menschen anderer Kulturen hervorrufen. Diese unterschiedlichen Haltungen können ebenfalls dazu führen, Fronten aufzubauen, oder auch zu einer Verwischung von Unterschieden, von Abgrenzungen beitragen, die wiederum eher sowohl eine Leugnung des Eigenen als auch eine Verkennung des Andersseins beinhalten. Das wäre genau so gefährlich wie das andere, weil es naiv und inkonsistent sein kann, sowohl für sich selber als auch für die gemeinte echte Solidarität mit den Fremden. Kulturen stehen zueinander in einem Spannungsverhältnis, aus dem Ablehnung, Verwischung, aber auch neues Lernen entstehen kann.

Spannung bedeutet einmal die Möglichkeit zum Konflikt, das sollte nicht verkannt werden. Doch es gibt auch eine andere Möglichkeit, nämlich die des gegenseitigen Lernens. Somit wird Interkulturalität zum Endziel, nicht zur Voraussetzung. Interkulturalität ist das Ergebnis gemeinsamen Lernens, gemeinsamer Erlebnisse, Ergebnis gemeinsamen Handelns.

Diese Spannung ist unvermeidbar und wird zum Ausgangspunkt des Miteinanders in der Verschiedenheit der Kulturen. Mehrere und unterschiedliche Kulturen bestehen zur gleichen Zeit in unseren Gesellschaften, und dies sollen wir als Ausgangspunkt, als Basiswirklichkeit erkennen und akzeptieren. Das Zusammenweben dieser Elemente liegt vor uns als Aufgabe für die Zukunft. Wie Heinz Kersting (2004) zu behaupten pflegte: „Jede Gesellschaft strickt ihr eigenes soziales System aus allerlei Federn mehrerer Kulturen

zusammen, unabhängig davon, ob diese individuelle oder kollektive Konstruktionen sind“.

Bauman (2006:38) betont, dass das Verständnis miteinander entsteht aus der "Horizontverschmelzung", das heißt aus dem Blick in die Zukunft, in der alle Unterschiede zur Verflochtenheit führen, oder wenn so will, aus der gemeinschaftlichen Erfahrung. Was wiederum erst möglich ist in der Übereinkunft miteinander in Raum und Zeit. Hierbei entsteht die Frage, was kann Coaching beitragen damit ein gemeinsamer Horizont entstehen kann bzw. Interkulturalität ansatzweise Wirklichkeit wird? Doch was heißt zuerst Kultur?

Kultur als Denk-, Fühl- und Handelskonstrukt einzeln oder kollektiv

Ich betrachte Kultur als die Lebensform der Menschen, die Art und Weise sich zu kleiden, die Art, jemanden zu begrüßen, ihn zu verabschieden, wie man am Tisch sitzt, wie man einen Gast empfängt, wie man betet, wen oder was man anbetet, die Art und Weise, mit den eigenen Vorfahren in Kontakt zu bleiben, wie man heiratet, wen man heiratet und unter welchen Umständen. Dies und vieles andere gehört zu dem, was wir als Kultur bezeichnen und was im Alltagsleben ersichtlich wird. Wie es einmal Max Weber sinngemäß zum Ausdruck gebracht hat: „Jeder Mensch ist ein Wesen, das sich in seinem selbstgesponnenen Bedeutungsgewebe verstrickt.“ Das heißt, dass jeder Mensch sich seine je eigenen Ansichten von der Welt macht, sich gleichsam seine Welt selbst konstruiert, und dass dieses ganz persönliche Gewebe seine individuelle Kultur darstellt. Diese individuelle Kultur kann mit anderen geteilt sein, dann haben wir es mit Kulturgruppen zu tun. Es können Berufsgruppen sein, es können aber auch Völker sich dazugehörig fühlen, Menschen aus bestimmten Regionen, die sich einem bestimmten kulturellen Hintergrund angehörig bekennen. Was wir in unseren Ländern mit der Immigrationszufuhr erfahren haben, ist gerade, dass Menschen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen miteinander

leben, arbeiten, wohnen. Es ist nicht der einzige Fall, wo mehrere Kulturen aufeinander prallen. Firmen haben je eine andere Kultur, oft müssen Manager einer Firma mit Managern anderer Länder und anderer Firmen zusammenarbeiten. Auch Coachs können sich unterschiedlichen kulturellen Hintergründen angehörig fühlen, was wiederum dazu führt, dass Menschen, die einer Kultur zugehörig sind, anders denken, fühlen und handeln als andere, die sich einer anderen Kultur zugehörig bekennen.

Es handelt sich meines Erachtens um ein schwieriges Kapitel des beruflichen Vorgehens als Berater/In, wenn wir vom "interkulturellen Coaching" reden wollen, wenn wir beratend bei mehreren Kulturen zugleich wirken wollen, sei es, dass die Teilnehmer einer Beratungssituation sich anders kulturell definieren als der/die Coach, sei es, dass ein/e Coach bei Menschen unterschiedlicher Kultur seine/ihre berufliche Tätigkeit als Berater/In ausüben will (siehe Nazarkiewicz/Krämer (2009:ss..245 u.ff.OSC n° 3/09). Dabei entstehen solche Fragen wie: Was muss er berücksichtigen, was sind seine bzw. ihre Aufgaben, welche Funktion muss sie/er erfüllen?

Funktion und Aufgaben interkulturellen Coachings

Einer der entscheidenden Faktoren für sein/ihr Wirken ist, sich selber bewusst zu werden, welchem kulturellen Hintergrund er/sie angehört und wie dieser sich im Handeln als Berater/In zeigt. Es ist wichtig, sich dies als Coach bzw. Berater bewusst zu machen. Denn was sonst auch immer als Übertragung oder als Verstrickung des Beraters, der Beraterin mit dem Klienten als Gefahr lauert, kann vor allem im Bereich der Interkulturalität besonders virulent werden (siehe das Konzept von Implikation Hernández 1995). Darum verlangt Beraten zunächst einmal ein ständiges Kontakthalten mit sich selber. Wie wirkt beim Berater z. B. die kulturelle Andersartigkeit des Gegenüberstehenden, des Klienten? Welche Widerstände bzw. Neugier ruft seine/ihre, des/der Klienten/In Weltanschauung hervor?

Andererseits, die Anstrengung des Beraters/In soll dahin führen, den zu Beratenden in seinem kulturellen Rahmen zu verstehen, ihn zu akzeptieren, ihm sein Konfliktpotential mit anderen Kulturen bewusst zu machen.

Es gilt auch, schwarze Punkte in ihrem kulturellen Hintergrund bei der Interaktion mit Menschen, Institutionen, Lebensbedingungen zu entdecken und im Handeln zu berücksichtigen.

Wenn es sich um mehrere Teilnehmer verschiedener Kulturen handelt, muss der Coach für Kommunikation untereinander sorgen und ihnen Kommunikationstechniken beibringen. Kommunikation wird dadurch zwar verlangsamt, doch dann erst wird Verständigung möglich.

Schließlich sollte der Coach dafür sorgen, gemeinsame Momente, gemeinsame Interessen, Möglichkeiten und Chancen für Interkulturalität zu entdecken bzw. für gemeinsames Handeln.

Helfen, Strategien zu entwickeln zur Überwindung von Hindernissen bzw. Organisationen zu ändern oder einfach gemeinsam effizienter zu handeln.

Coaching hat vielfach, wie die meisten Autoren zeigen, mit Kulturveränderungen zu tun, im Betrieb aber auch im Denken, Fühlen und Handeln des Einzelnen, insofern bei Interkulturalität bzw. in der Coachingarbeit mit Angehörigen verschiedener Kulturen es sich um eine harte Arbeit handelt, die viel Geduld, Ausdauer, Mut und De-mut benötigt. Wir als Berater/Innen haben dabei die Gelegenheit, besser gesagt den Anlass, selbst bei unserer beruflichen Tätigkeit als Menschen und Professionelle zu wachsen.

Wissen Sie, wie es mit der Soziologin ausgegangen ist? Ich habe nur zwei "zirkuläre Fragen" gestellt:

„Könnten Sie sich vorstellen, dass es in Ihrer Umgebung Leute gibt, die ähnliche Fragen und Sorgen haben wie Sie?“

„Ja natürlich!“ sagte Sie

Und die zweite Frage: „Wie wäre es für Sie, wenn Sie aus dem Kreis solcher Leute einen oder zwei fragen, ob sie bereit wären, mit Ihnen zu überlegen, wie sie so ein Unternehmen anpacken könnten?“

Worauf sie ganz begeistert sagte: „Es ist leicht möglich... ich kenne eine Familie ...“ und so weiter.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Bibliographie

Bauman, Z. (2006). *Vivir con otros*. Losada. Barcelona

Beck, U et alii (1995): *Eigenes Leben. Ausflüge in die unbekannte Gesellschaft*. C.H Beck'sche Verlagsbuchhandlung. München

Goldsmith, M et alii (2001) *Coaching. La última palabra en desarrollo del liderazgo*. Pearson Educación. Mexico

Hernández Aristu, J/Lopez-Blasco, A: (1998) *La formación Profesional dual. Una intervencion reflexiva*. Nau llibres. Valencia.

Hernández Aristu, J: (1995) Implikationen in Supervision, Beratung und Therapie. in: Kersting, Hernández, Budai (Hrsg) : *Ausbildung für die Soziale Arbeit auf europäischem Level*. FHN. Mönchengladbach. S.331–445.

Hernández Aristu, J. (2010) Spannungsfeld Interkulturalität: Eine dialogische Perspektive. in S. Krönchen (Hrsg.) *Vielfalt & Inklusion. Herausforderung an die Praxis und die Ausbildung in der Sozialen Arbeit und Kulturpädagogik*. Hochschule Niederrhein. Sozialwesen. Mönchengladbach. S. 115–128.

Kersting, H: (1994) *Manuskript: Interkulturalität*

Nazarkiewicz, K. Krämer, G: (2009) Gibt es interkulturelles Coaching. Kulturreflexive Überlegungen. In OSC 3/09. G13630F. VS-Verlag. Wiesbaden.

Schreyögg, A. (2003) Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus. Frankfurt a.M.

Whitmore, J (2002) Coaching for Performance, Growing People, Performance and Purpose. Nicholas Brealey Publishing. London