

The Penguin in the Desert

Business Coaching im Iran
Erfahrungen mit und Tipps für Coaching im interkulturellen Kontext



Gastautorin
Mag. Steffi Bärmann
ist Lektorin am
Institut für Personal
und Organisation der
FHWien der WKW.

Der Penguin

The words you speak become the house you live in.

Hafez (1320–1388)

Business Coaching, das macht sich in einem Land, in dem seit mehr als 700 Jahren Hafez' Weisheiten als eine der vertrautesten »Beratungsressourcen« gilt, nicht gut. Fragende Blicke bei Vorträgen und Gesprächen taten ihr Übriges. So musste eines der wichtigsten Instrumente eines Coaches erst wieder hergestellt werden: Der Coach selbst in der Gesamtheit seines Wissens, des Erfahrungsschatzes und Selbstreflexivität. Dies brauchte Zeit: die Sprache zu lernen und die Sprache hinter der Sprache, die Umgangsformen. Umso sicherer der Umgang mit der Kultur wird, umso mehr ist man in der Lage, überzeugend zu wirken – als Mensch und als Coach.

Die Wüste – und die Oase

Wherever you stand, be the soul of that place.

Rumi (1207–1273)

Die Lösung liegt im Klienten. Das ist einer der wichtigsten Annahmen im Coaching. Der Coach entfaltet die Potenziale seines Klienten durch professionelle und kreative Fragen, Techniken und Prozesse, nicht jedoch durch Ratschläge. In einer hierarchischen Kultur wie der persischen, gelten Berater und Therapeuten als Personen, denen eine besondere Weisheit zugesprochen wird und für die sie geehrt und zu Rate gezogen werden. Der Begriff und Ansatz des Coachings ist noch weitgehend neu und auf einen kleinen Anwenderkreis beschränkt, was bei der Umsetzung des Coachingansatzes besondere Geduld und Kreativität erfordert.

Das Vertrauen in die Familie – und Frauen in Führungspositionen

Die persische Kultur ist stark kollektiv und familienbezogen. Das höchste Vertrauen wird den Familienmitgliedern zuteil. So werden in der Familie nicht nur Probleme besprochen, sondern auch Firmenanteile und ganze Unternehmen an die eigenen Kinder und Verwandte weitergege-

ben. Die sogenannte gläserne Decke entsteht also nicht zwischen Männern und Frauen, sondern zwischen Familienangehörigen und Nicht-Angehörigen. Das führt zu einem beachtlichen Frauenanteil, sowohl in technischen Berufen als auch in Führungsetagen.

Beraterstatus, Alter und Weisheit

Nun geht es für einen Coach in einer derartigen Umgebung darum, sich einen Status zu erarbeiten, um als Berater in Betracht zu kommen. Hier spielen neben einem möglichst fortgeschrittenen Alter, etwaige Titel, Referenzen, auch die Fähigkeit, seine Weisheit zu artikulieren und zu präsentieren, eine wichtige Rolle. Letzteres geschieht in der Regel durch das Teilen von Erfahrungen, Geschichten, Metaphern und Zitaten in vertrauten Gesprächsrunden, wie im erweiterten Familien-, Freundes- und Geschäftskreis.

Beziehungspflege

Der Vertrauensaufbau ist zudem eng mit einer intensiven Beziehungspflege verbunden. »Seien Sie präsent!« auf Messen, Veranstaltungen, Konferenzen und reden Sie mit den Leuten über Ihre Anliegen. Auf diesem Wege begegnen Ihnen viele wissensdurstige Menschen, die ob ihrer Neugier und dem Drang danach, sich weiterzuentwickeln, bereit sind, das »Abenteuer Coaching« zu erleben.

Balance von Innen und Außen

Der bereits mehrfach angesprochene Vertrauensaufbau beruht sicherlich auch auf der Tatsache des unterschiedlichen Umgangs miteinander in der Öffentlichkeit und im Privatbereich. Zum Beispiel gilt in der Öffentlichkeit eine bestimmte Kleiderordnung, die sich für Männer und Frauen im Bedecken der Haut, für Frauen zusätzlich der Haare und des Oberkörpers mit einem mindestens knielangen Mantel, bedeutet. Im Privaten ist die Kleidung jedem selbst überlassen und fällt ebenso bunt und individuell aus, wie wir es hier gewohnt sind. Des Weiteren sind die Begrüßung durch Handschlag

zwischen Mann und Frau in der Öffentlichkeit untersagt. Sie können dies durch eine leichte Verbeugung kompensieren. Im Privaten werden Begrüßungen sehr häufig mit Küssen auf die Wange und Umarmungen begleitet. Um langfristige Geschäftsbeziehungen zu kreieren, entstehen oft Mischformen. Wundern Sie sich also nicht, wenn Sie in das private Reich Ihres Kunden eingeladen werden und durchaus die gesamte Familie kennenlernen. Dies zeugt von ernstem Interesse Ihres Gegenübers.

Ehre den Klienten

Die Ehre des Einzelnen in einer kollektiven Kultur wie der des Iran zu wahren, ist einer der wichtigsten Aspekte, um einen Menschen und Klienten zu gewinnen und die Zusammenarbeit zu erhalten. Diese Ehre wird zum Beispiel durch das Verbeugen zueinander gezeigt (wer sich tiefer verbeugt, erweist die größere Ehre), durch das Anbieten von Speisen und Getränken oder durch häufige verbale Anmerkungen, die den Gesprächspartner in seiner Person »erhöhen« und bestärken sollen.

Prüfen der Fachkompetenz

Verwoben in den Beziehungsaufbau erfolgen durchaus eine Prüfung der Fachkompetenz und die letztendliche Entscheidung über die Inanspruchnahme Ihres Angebotes. Im Sinne eines Herantastens wurden zunächst Beispielfälle gefordert und Vorgehensweisen im Coaching dazu. Es folgten Problemschilderungen des potenziellen Klienten über Dritte, eventuell auch Fälle aus dem eigenen Familien- und Freundeskreis und zu allerletzt eigene Anliegen, alle jeweils mit der Erwartung einer entsprechend professionellen und für den Klienten überzeugenden Herangehensweise. Ebenso wurde nach Abschluss einer Coachingsitzung nach den Hintergründen und Theorien der verwendeten Modelle gefragt. (Im Gegensatz dazu fragen Klienten im europäischen Raum eher über Ihre persönlichen Möglichkeiten und Chancen.)

Das Coaching

Einmal die Idee des Coachings akzeptiert, schloss sich in der Regel ein sehr anregender Coachingprozess an, in dessen Rahmen angebotene Methoden gerne angewandt oder – zu meiner Überraschung – auch abgewandelt wurden. Dabei waren die häufige Bezugnahme auf die Familie, die Tendenz zum Springen von einem Thema zum anderen, die bevorzugte Verwendung von Symbolen und auch von sprachlichen und bildlichen Metaphern auffällig. Typische Themen, mit denen inländische Manager mich konfrontierten, waren die Motivation von Mitarbeitern, das Arbeiten im Team, die Entwick-

ÖPWZ
Wissen, das Sie an Ihr Ziel bringt »

Tagung: Forum für Human Resource Management

**Arbeitskräfteüberlassung
betriebswirtschaftlich – rechtlich – praktisch**

- Strategische und operative Behandlung im Unternehmen
- AÜG-Novelle: Arbeitsvertragliche Maßnahmen
- Erfahrungen und Konsequenzen für das HR-Management

10. - 11. Oktober 2013 in Salzburg

IHR ÖPWZ WISSENS-VORSPRUNG

Frühbucherbonus bei Anmeldung bis 21. September!

Das Programm zum Download auf www.opwz.com

i Informationen und Kontakt Mag. Armand Kaáli-Nagy
armand.kaali-nagy@opwz.com Tel. +43 1 533 86 36-54
www.opwz.com

lung von Visionen, Karriereentwicklung und der Umgang mit Konflikten.

Ein ganz normales Coaching?

Du bist deine eigene Grenze, erhebe dich darüber.

Hafez

Auch wenn hier nur eine Variante von vielen aus dem interkulturellen Coaching beschrieben wurde, lade ich Sie dazu ein, Kultur ganzheitlich zu sehen, ausgehend von der Prämisse, dass jede und jeder von uns ein einzigartiger Schnittpunkt vieler Kulturen ist. Jeder von uns verkörpert Normen, Werte und Überzeugungen, die die Art und Weise beeinflussen, wie wir miteinander umgehen.

- Nehmen Sie sich – noch mehr – Zeit für einen intensiven Vertrauensaufbau.
- Seien Sie sich Ihrer Rolle als Mensch und als Coach – noch mehr – bewusst.
- Seien Sie offen für Neues und Spontanes.
- Nehmen Sie die Einladung an – ein Individuum wie eine Fremdsprache, die Sie nicht verstehen, in seinen Wahrnehmungen hinterfragen zu dürfen.
- Üben Sie sich – noch mehr – in Wertschätzung. Erweisen Sie Ihrem Klienten die Ehre, selbst zu beurteilen, welche Werte und Normen wichtig und betrachtenswert sind.

Alles Gute und viel Spaß beim Coachen im interkulturellen Kontext! **T**