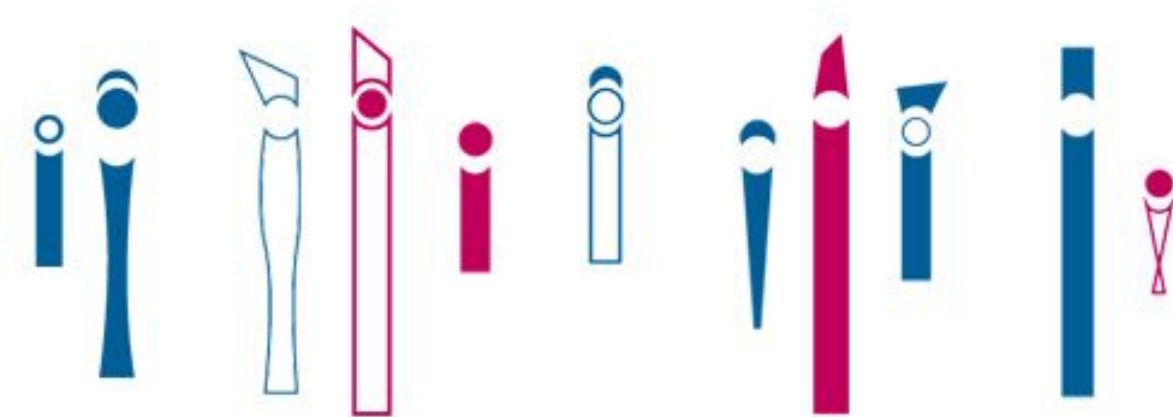


Kulturreflexivität als systematische Herangehensweise in interkulturellen Arbeitssituationen und Berufsfeldern



Dr. Kirsten Nazarkiewicz – consilia cct

Vortrag auf dem 10. Internationalen Tag der Fakultät für Studium Generale und
Interdisziplinäre Studien der Hochschule München –

Thema: „Interkulturelle Arbeitsplätze, Arbeitssituationen und Berufsfelder“

Hochschule München, 15. November 2013

Vortragsankündigung



Coaching, Training, Beratung, Supervision und mehr – in vielen Begleitungsformaten gibt es zunehmend Erfordernisse, bei denen auf Seiten der professionellen Dienstleister die Wirkfaktoren von Kulturen einbezogen werden müssen. Der Vortrag stellt eine systematische Berücksichtigung von interkulturellen Kompetenzen in diesem Feld vor und begründet, warum diese unter dem Begriff „Kulturreflexivität“ zusammengefasst werden. Aus den vorgeschlagenen Metakzepten lassen sich die für die Dienstleister benötigten Kompetenzen ableiten und fördern.

Der Weg hierher...



- Erfahrungen: Langjährige internationale Tätigkeit seit 1981
- Wissenschaftliche und praktische Beschäftigung mit dem Thema interkulturelle Kompetenzentwicklung
- Bewusster Aufbau eines multikulturellen und virtuellen Teams am Institut seit 1999
- Spezifische Fragestellung: Wie ist interkulturelles Lernen möglich?
- Empirie: Gesprächsanalytische Untersuchungen von interkulturellen Kompetenzmaßnahmen (kulturübergreifend / kulturspezifisch) sowie antirassistischen Veranstaltungen
- Lehraufträge seit 2 Jahrzehnten an verschiedenen Hochschulen zu Themen rund um die interkulturelle Kompetenz
- Referenzhorizonte: u. a. Methodologie, Transformative Erwachsenenbildung, Hybridität
- Weiterentwicklung: Wie kann man kulturreflexiv in Coaching, Beratung und Therapie arbeiten?
- Zwischenergebnis: „Handbuch interkulturelles Coaching – Konzepte, Methoden, Kompetenzen für die kulturreflexive Begleitung“ (vgl. Nazarkiewicz/Krämer 2012)
- Prüfstand: Diskussionen in verschiedenen Kontexten (Vorträge und Beiträge auf Kongressen, an Hochschulen und in Berufsverbänden)

Übersicht



1. Fallbeispiele und Herausforderungen an die interkulturelle kompetente Bearbeitung
2. Metakonzepte: Eine kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis
3. 3 Perspektiven auf einen Fall: ein Beispiel

Download des Vortrags unter

<http://www.consilia-cct.com/de/vortraege.php>

Beispiele für Anfragen mit interkulturellem Bezug im Berufsfeld Coaching, Training und Beratung

- Unsere Gesellschaft möchte **Kundenkontakte in Shanghai (Buenos Aires, Mumbai...)** aufbauen. Der zukünftige Geschäftsführer wird bald entsendet, können Sie ihn auf die Aufgabe vorbereiten?
- Wir sind eine **Kindertagesstätte mit 50% Kindern aus Migrantenfamilien** aus unterschiedlichen Kulturen. Auch in unserem 4-köpfigen Team arbeitet eine Migrantin. Wir haben Konflikte mit den Eltern, innerhalb der Elternschaft sowie im Team.
- Unser **Projekt / Team ist international aufgestellt** (Mitarbeiter in New York, London, Singapur und Bangalore). Worauf müssen wir bei der Projektleitung, der Führung der Mitarbeiter und in der Zusammenarbeit achten?
- Wir bilden hier in Deutschland **nigerianische (türkische, amerikanische) Spezialisten** aus, die eine europäische Sonderlizenz erwerben. Das Projekt muss erfolgreich sein, können Sie uns interkulturell beraten und unterstützen?

Ausgangsfragestellung: Was ist „das Interkulturelle“ in Coaching, Training und Beratung? – am Beispiel der Coachingliteratur



- Die **Konstellation** zwischen den Beteiligten?
... also bei sogenannter „interkultureller Kommunikation“ (z. B. Barmeyer/Haupt 2007)
- Der **Anlass** der Maßnahmen?
...also bei Konflikten (z. B. Bolten 2001)
- Die **Umgebung** des Coachingpartners oder Klienten?
... also bei (interkulturellen) „Störungen“ (z. B. Clement/Clement 2000)
- Die **Inhalte**?
... also zu besprechenden und erforderlichen Wissensbestände? (z. B. Barmeyer/Haupt 2007)
- Die zu bildenden **Kompetenzen**?
... also beim Erlernen von spezifischen Kompetenzen für den Coachingpartner (z. B. Steixner 2009)
- **Nichts Besonderes**?
...Kultur ist nur eine der zahlreichen Dimensionen (neben Politik, Spiritualität, Management, Physiologie u. a.) (z. B. Rosinski 2010)

Häufig genannte Zielgruppen

- **Menschen mit Migrationshintergrund** (Hegemann/Oesterreich 2009, Pirmoradi 2012)
- **Expatriates / Impatriates** (Krämer/Nazarkiewicz 2008)
- **Ausländische Studierende** (Esser 2010)
- **Diverse Diversity-Kategorien** (Muslime/Religion, Frauen...) in Supervision und Coaching (Abdul-Hussain/Baig 2009, Rezapour/Zapp 2011)

- **Alle?** (Nazarkiewicz/Krämer 2012)

Begriffliche Heterogenität in den wissenschaftlich fundierten Ansätzen und Methoden

1. **Kulturanthropologie** (Hall, Hofstede, Trompenaars)
 - „Kulturdimensionen“
 - Methode: z. B. Wissens-Input, Skalierungs-Übungen
2. **Ethnologie** (Moosmüller, Schiffauer)
 - „Diaspora“, „Einwanderer- und Minderheiten-Identitäten“
 - Methode: z. B. Simulationen
3. **Interkulturelle Psychologie** (Thomas, Kammhuber)
 - „Kulturstandards“
 - Methode: z. B. „Critical Incidents“
4. **Interkult. / internat. Wirtschafts- oder Unternehmenskommunikation** (z. B. Bolten, Rathje)
 - Kohäsiver Kulturbegriff
 - Methode: z. B. Toolbox Kooperationskompetenz
5. **Interkulturelle Germanistik / Kommunikation / Linguistik** (z. B. Müller-Jacquier)
 - „Linguistic Awareness of Cultures“
 - Methode: z. B. Trainingsfilme
6. **Antirassistische Bildungsarbeit / Interkulturelle Soziopädagogik**
 - Analyse / Dekonstruktion vom Macht- oder Ungleichheitsverhältnisse
 - Methoden: Theorie-Input, Übungen

Hiatus zwischen Wissenschaft und Praxis



- ▶ Die interkulturelle Kompetenzdebatte ist unübersichtlich geworden

- ▶ Kulturkompetentes Reflektieren und Handeln benötigt eine klare Struktur

Wissenschaftliche Ergebnisse...

- beziehen sich weniger auf Praxisprobleme
- sind notwendig komplex
- stammen aus verschiedenen Disziplinen und sind daher inkohärent
- basieren auf verschiedenen Kulturbegriffen
- sind auf andere Fragestellungen ausgerichtet und in dieser Hinsicht selbstreferentiell
- sind theoretisch und methodologisch anspruchsvoll

In der Praxis braucht man...

- Lösungsansätze
- anschauliche Visualisierungen
- zusammenhängende Darstellungen
- leicht erfassbare Kulturbegriffe
- Kontextbezug und Anwendbarkeit
- zielgruppenorientierte und anwendbare Methoden

Systematische Kulturreflexivität als Professionalitätskriterium



These(n):

„Wer in der Einwanderungsgesellschaft nicht interkulturell arbeitet, arbeitet nicht professionell.“

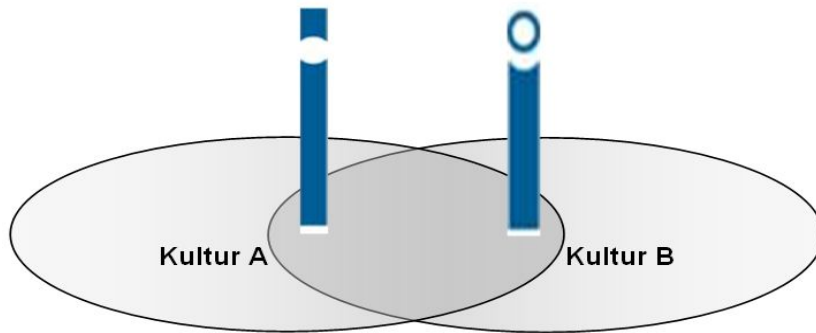
(Hubertus Schröer, Leiter des Instituts für Interkulturelle Qualitätsentwicklung)

Weitergedacht heißt dies in interkulturellen Arbeitssituationen und Berufsfeldern heute:

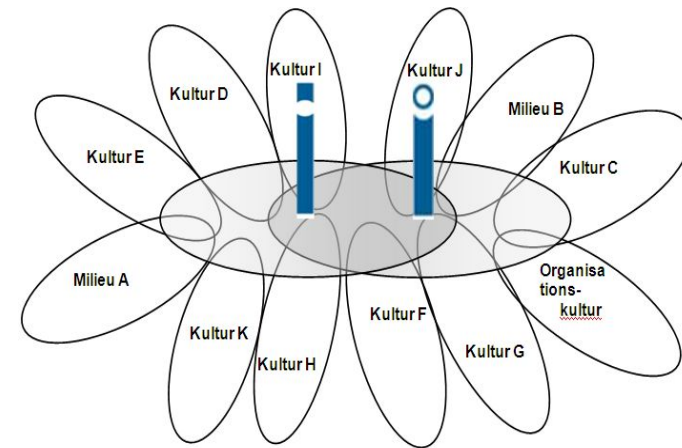
Wer beim interkulturellen Arbeiten nicht systematisch kulturreflexiv vorgeht, ...

- vernachlässigt mögliche erweiternde Perspektiven
- riskiert unterkomplexes Interpretieren und Handeln
- ignoriert Teildiskurse des interkulturellen Paradigmas
- bleibt unterhalb der wissenschaftlich möglichen Reflexionsebenen
- hinkt der hybriden und mannigfaltigen Praxis hinterher

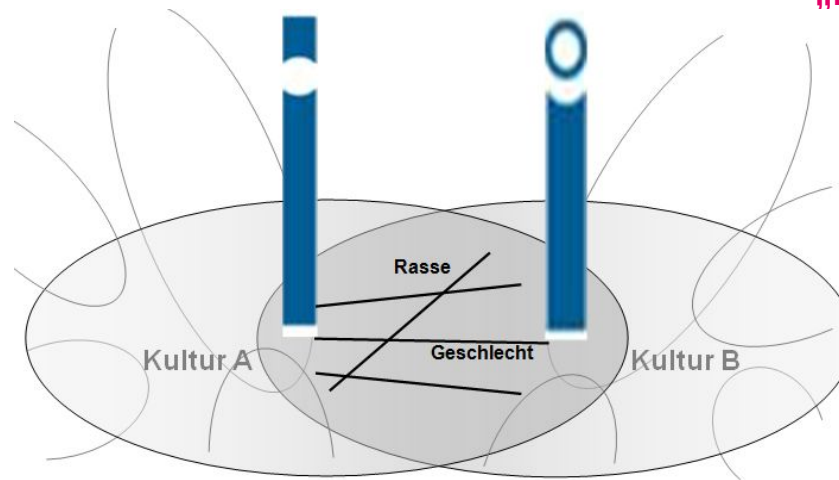
Systematisierungsvorschlag: Kulturreflexivität durch 3 Metakonzepte



„interkulturell“

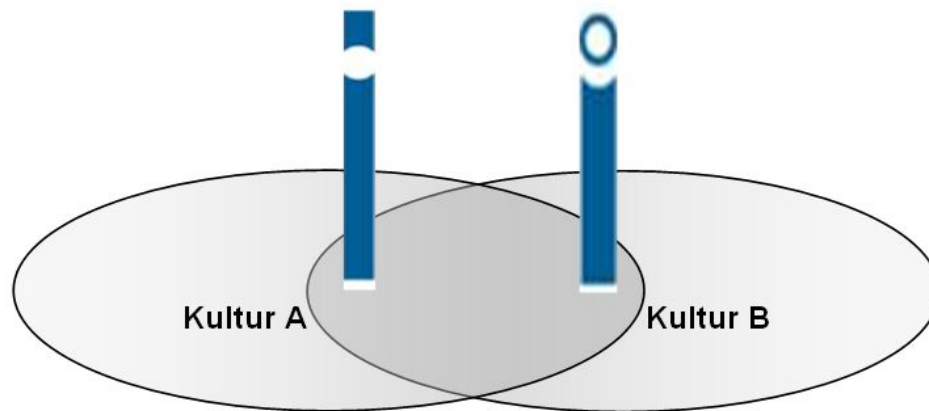


„multikulturell“



„transkulturell“

3 Meta-Konzepte, 3 Kulturbegriffe, 3 Perspektiven: „interkulturell – multikulturell – transkulturell“



**Mit der „natürlichen Weltanschauung“
(Schütz) deuten:**

„Klassische“ Vorstellung von
Interkultureller Kompetenz:

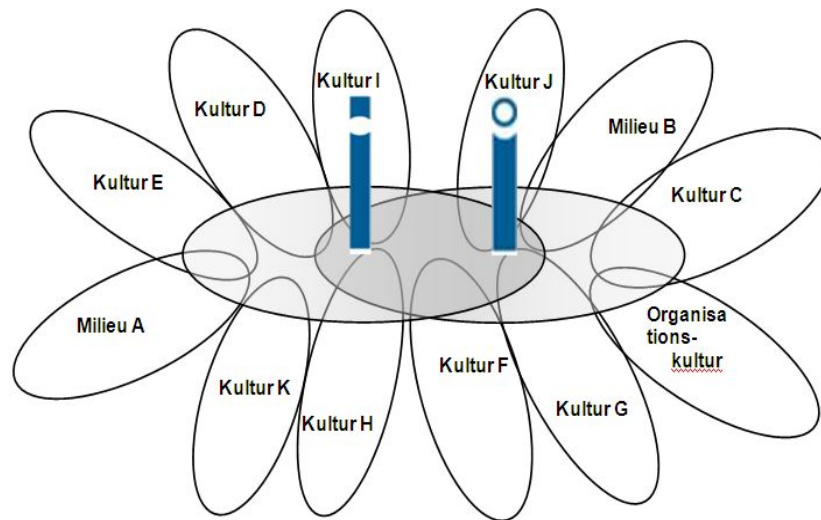
Was weiß ich über die jeweils relevant
gemachten Kulturen?

Wie gehe ich damit um?

Typisches Fallbeispiel

Unsere Gesellschaft möchte Kundenkontakte in Shanghai (Buenos Aires, Mumbai...) aufbauen. Der zukünftige Geschäftsführer wird bald entsendet, können Sie ihn auf die Aufgabe vorbereiten?

3 Meta-Konzepte, 3 Kulturbegriffe, 3 Perspektiven: „interkulturell – multikulturell – transkulturell“



Systemisch-konstruktivistische Perspektivenvielfalt bedenken:

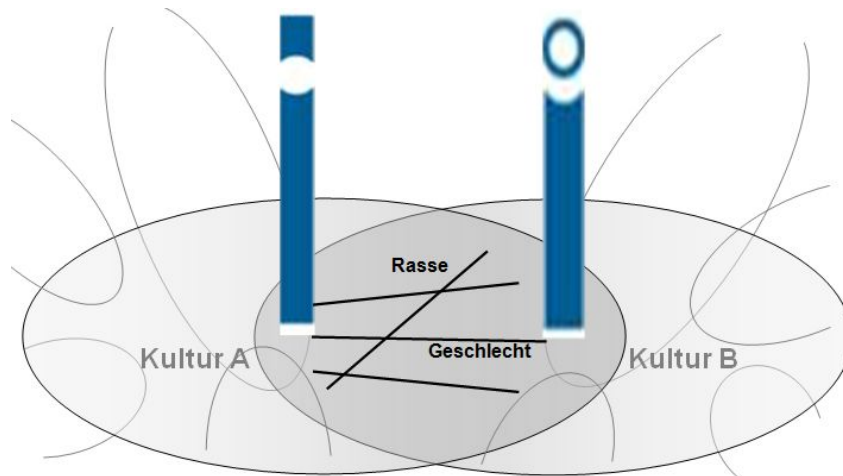
Welche zahlreichen Einflüsse,
Systeme, Perspektiven und
Subkulturen sind zu berücksichtigen?

Was weiß ich **nicht**?

Typisches Fallbeispiel

Unser Projekt / Team ist international aufgestellt (Mitarbeiter in New York, London, Singapur und Bangalore). Worauf müssen wir bei der Projektleitung, der Führung der Mitarbeiter und in der Zusammenarbeit achten?

3 Meta-Konzepte, 3 Kulturbegriffe, 3 Perspektiven: „interkulturell – multikulturell – **transkulturell**“



Machreflexive Praxis dekonstruieren

Einbeziehung der ‚machtvollen‘
Verbindungen zwischen den Beteiligten

Wie sind Privilegien (vor-)verteilt?

Typisches Fallbeispiel

Wir sind eine Kindertagesstätte mit 50% Kindern aus Migrantenfamilien aus unterschiedlichen Kulturen. Auch in unserem 4-köpfigen Team arbeitet eine Migrantin. Wir haben Konflikte mit den Eltern, innerhalb der Elternschaft sowie im Team.

3 Metakonzepte für die kulturreflexive Praxis: Methodologie



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Deuten mit der „natürlichen Weltanschauung“ (Schütz)	Systemisch – Konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis
Besonderer Fokus	Berücksichtigung von Kulturkreisen als relevante Faktoren „interkulturell“	Mehrperspektivischer lösungsorientierter Blick (konstruktives Nicht-Wissen) „multikulturell“	Gemeinsame Einschätzung und Aushandlung, welche Identitätsfaktoren relevant sind „transkulturell“
Kulturbegriff	essentialistisch: Lebensweisen, „Länder“	systemisch: „Spielregeln“, Muster, Sinnattraktoren	kohäsiv: Transkulturell, Differenz- und Diversity-orientiert (Welsch)
Identitätsbegriff	Kollektiv/ethnisch („Mentalität“), Orientierung an Kulturstandards	Psychische Systeme	Hybride / kreolische Identitäten
Interaktionsqualität der professionellen Begleiter	Einbeziehung von Inhalten Ich bin „Wissender“	Einbeziehung des Beobachters Ich bin „Wahrnehmender“	Einbeziehung des / der Handelnden in kollektive Dynamiken Ich bin „Mit-Gestalter“

3 Metakonzepte für die kulturreflexive Praxis: konkret

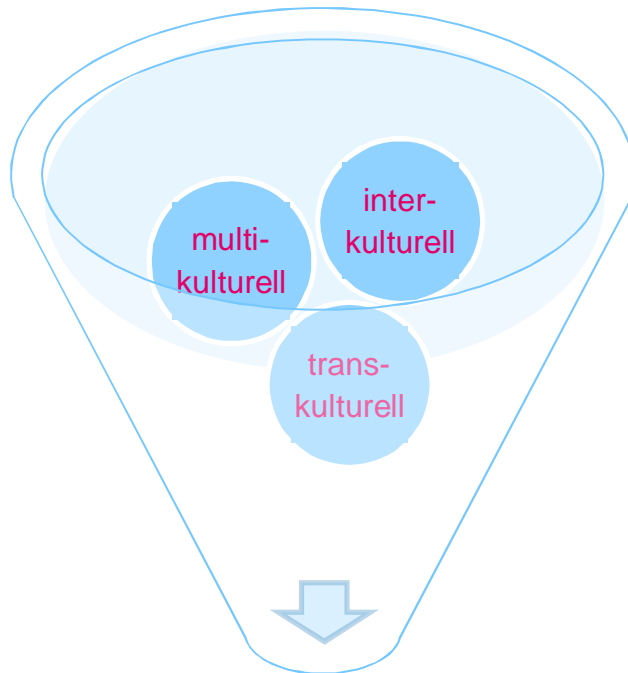
Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Deuten mit der „natürlichen Weltanschauung“ (Schütz)	Systemisch – Konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis
Herangehensweise	Arbeiten mit Vorannahmen : Wissen erwerben und anwenden	Arbeit mit dem Nicht-Wissen: Lösungsorientierung und Verwerfen von Hypothesen	Arbeit an den Voraussetzungen Selbstreflexion: Wer spricht zu wem?
Erforderliche Kompetenzen z. B.	Kulturkreisspezifisches und -übergreifendes sowie interkulturell relevantes Deutungswissen, interkulturell erweitertes Handlungsrepertoire	Systemisches „Handwerk“ Vertrauen auf die Selbstorganisation, Ambiguitätstoleranz, Fähigkeit zu Trial and Error, Umgang mit Heterogenität	Kenntnis und Berücksichtigung der Ungleichheitstheorien (Intersektionalität), Diversity-Ansätze und Konzepte über hybride Identitäten
Methoden	Interpretieren, Trainieren (kulturelles Deutungswissen einsetzen)	Modelle zur Ermittlung von Werten, Beziehungen und Präferenzen einsetzen	Dekonstruktion aller Normalitätsvorstellungen und Machtasymmetrien
Literaturbeispiele	Rezapour/Zapp (2011)	Hegemann/Oesterreich (2009) Pirmoradi (2012)	Abdul-Hussain/Baig (2009)

3 Metakonzepte für die kulturreflexive Praxis: kritische Würdigung



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Deuten mit der „natürlichen Weltanschauung“ (Schütz)	Systemische / Konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis dekonstruieren
Stärken	Anerkennung kultureller Faktoren anwendungsorientiert	Vervielfältigung von Perspektiven und Lösungen lösungsorientiert	Zugleich differenz- und gleichheitsorientiert, radikale Prämissenreflexion identitätsorientiert
Risiken	kulturgebundene Bewertungen, Interpretationen, Fehldeutungen und Missverständnisse Essentialistischer Kulturbegriff: Kultur als Entität, Kongruenz zwischen Nation, Kultur, Ethnie	Fiktion von „Neutralität“ Gefahr der Übergriffe durch Fragen Entzug des (gewohnten oder benötigten) Beziehungspartners bei interkultureller Kommunikation	Ggf. Erwartungsbrüche Politisierung der Situation
Grenzen	Überschätzung von kulturellen Einflussfaktoren	Fehlende interkulturelle Expertise	Begrenzter individueller Einfluss

Kulturreflexive Kompetenz: 3 Konzepte kontextsensitiv einsetzen*



Alle drei Metakonzepte einsetzen:

Wo und wie
spielen Kultur(en) und
Identitätsfaktoren eine Rolle?

Diesseits bzw. jenseits von Kultur:

- Gemeinsamkeiten, Universalien, Irrelevanzen, Persönliches
- Wo spielen Kultur(en) und soziale Positionierungen eine untergeordnete Rolle?

Kulturreflexives Vorgehen an einem Fallbeispiel



Ein großes deutsches Klinikum hat sich in den V.A.E. einen Namen in der Herzchirurgie gemacht und führt nun ein Consultingprojekt vor Ort durch. Dafür werden regelmäßig Ärzte, Physiotherapeuten und Pflegekräfte für einen Zeitraum zum Kooperationspartner entsandt.

Ein deutscher Assistenzarzt, 35 Jahre alt, wird als „Depute Head“ benannt und vertritt in seiner Position die Chefarztin vor Ort, er führt dort das deutsche Spezialistenteam. In seinem Team ist auch ein erfahrener älterer Oberarzt, der die Position entgegen seinem Wunsch nicht erhalten hat.

Das Coaching wird im Übergang der Entsendung durchgeführt. Ziele im Coaching sind:

- die Unterstützung bei der Klärung, dem Einnehmen und Wahren der neuen Führungsrolle
- der Umgang mit den interkulturellen Herausforderungen vor Ort
- das Angehen und Bewältigen von möglichen Konflikten
- die Förderung der nach außen spür- und sichtbaren Führungskompetenzen

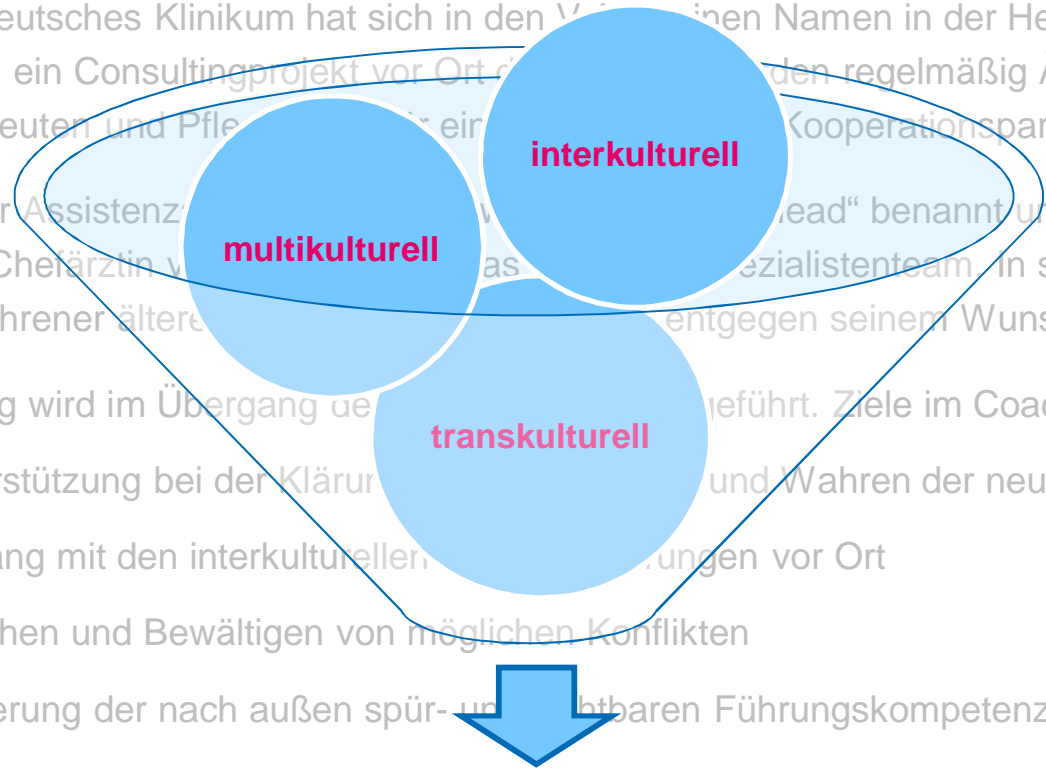
Kulturreflexivität: Mehrere Perspektiven auf einen Fall

Ein großes deutsches Klinikum hat sich in den vergangenen Jahren seinen Namen in der Herzchirurgie gemacht und führt nun ein Consultingprojekt vor Ort durch. In dem Projekt sind regelmäßig Ärzte, Physiotherapeuten und Pflegekräfte aus dem Klinikum als Kooperationspartner entsandt.

Ein deutscher Assistenzarzt wird als „Head“ benannt und vertritt in seiner Position die Chefarztin vor Ort. Er ist Teil eines Spezialistenteam. In seinem Team ist auch ein erfahrener älterer Arzt, der entgegen seinem Wunsch nicht erhalten hat.

Das Coaching wird im Übergang durchgeführt. Ziele im Coaching sind :

- die Unterstützung bei der Klärung von Rollen und Wahren der neuen Führungsrolle
- der Umgang mit den interkulturellen Herausforderungen vor Ort
- das Angehen und Bewältigen von möglichen Konflikten
- die Förderung der nach außen spür- und wahrnehmbaren Führungskompetenzen



Wo und wie spielen Kulturen eine Rolle?

Kulturreflexivität: Mindestens 3 Perspektiven auf einen Fall

- **Interkulturell:**

bedeutsam: Relevanz von Kommunikationsstilen (Umfokussierung auf die Beziehungsebene), anderes Verständnis von Krankheiten und Rollen

- **Multikulturell:**

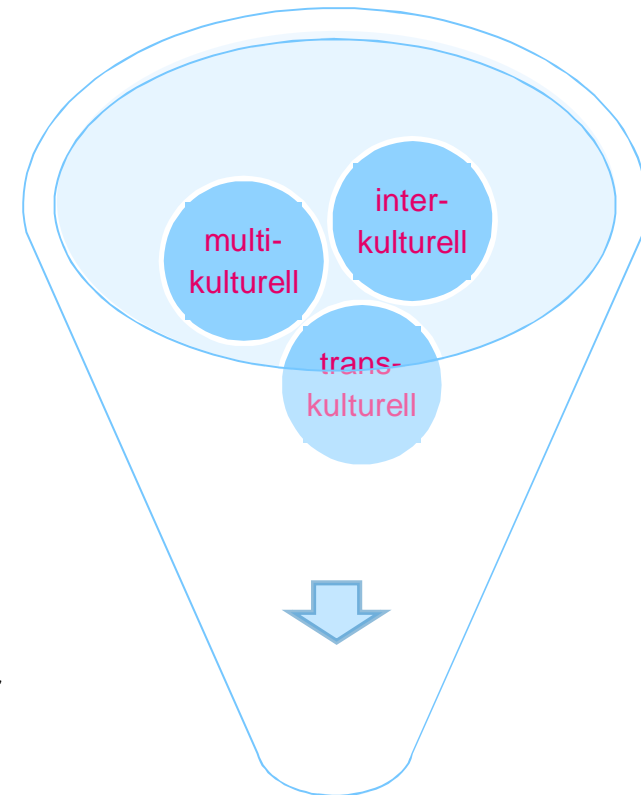
Arbeit im heterogenen Umfeld (Team des Kooperationspartners besteht aus Personen vieler Kulturkreise, das eigene aus versch. Berufskulturen)

- **Transkulturell:**

(verschiedene) Dominanzkulturen berücksichtigt, Machtverhältnisse zwischen Kunde / Geld- und Auftraggeber sowie – Expertenteam (aus Deutschland), „Power Games“

- **Jenseits von Kultur (in diesem Fall):**

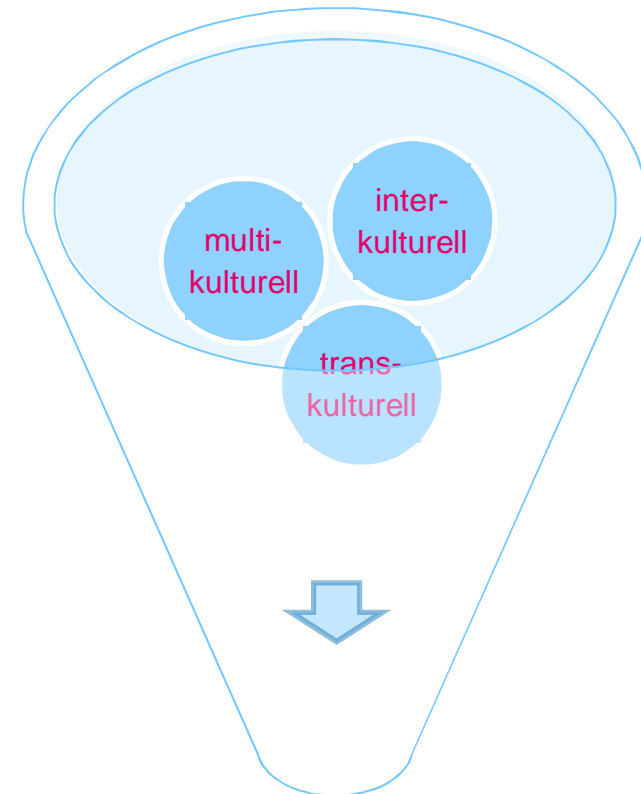
Entwicklung einer eigenen Führungshaltung und Autorität, Selbstfürsorge und Work-Life-Balance



Wo und wie spielen Kulturen eine Rolle?

Mindestens 3 Perspektiven auf einen Fall

- Ist die Orientierungshilfe plausibel?
- Sind die Einteilungen hilfreich?
- Welche Konsequenzen folgen daraus?
 - Für Sie persönlich und Ihre Kontexte?
 - Für die Ansätze mit denen Sie arbeiten?
 - Für die Zielgruppen, mit denen Sie arbeiten?
 - Für die Methoden, mit denen Sie arbeiten?



**Wo und wie
spielen Kulturen eine Rolle?**

Danke für Ihr Interesse!



Download des Vortrags unter

<http://www.consilia-cct.com/de/vortraege.php>

Mehr zum Thema in Nazarkiewicz/Krämer (2012): Handbuch interkulturelles Coaching. V&R

Literatur und Quellen (1)



- Abdul-Hussain, Surur/Baig, Samira (Hrsg.) (2009): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien: Facultas.
- Baecker, Dirk (2012): Wozu Kultur? Kulturverlag Kadmos.
- Barmeyer, Christoph/Haupt, Ulrike (2007): Interkulturelles Coaching. In: Straub, Jürgen/Weidemann, Arne/Weidemann, Doris (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart: Metzler, S. 784-793.
- Bolten, Jürgen (2001): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In Clermont, Alois et al. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen. München: Vahlen, S. 909-926.
- Clement, Ute/Clement, Ulrich (2000): Interkulturelles Coaching. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. München: Hampp, S. 157-168.
- Clement, Ute/Nemeczek, Bettina (2000): Mythos Kultur. Erfahrungen in einer transnationalen Projektberatung. Organisationsentwicklung 4/2000, S. 62-69. Zugriff am 30.9.2013 unter <http://www.uteclementconsulting.de/media/publikationen/Mythoskultur.pdf>
- Esser, Bernhard (2010): Kultursensitive Beratung und Dialog. Arbeit und Begegnung mit ausländischen Studentinnen und Studenten. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag.
- Hegemann, Thomas/Oesterreich, Cornelia (2009): Einführung in die interkulturelle systemische Beratung und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Keupp, Heiner (2006): Der Herstellungsprozess der Identität. In: Keupp, Heiner/Ahbe, Thomas/Gmür, Wolfgang/Höfer, Renate/Mitzscherlich, Beate/Kraus, Wolfgang/Straus, Florian (Hrsg.): Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 189-271.
- Krämer, Gesa/Nazarkiewicz, Kirsten (2008): Arbeiten im Ausland – und die Familie geht mit. Gut vorbereitet ankommen und zurückkehren. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Literatur und Quellen (2)



- Krämer, Gesa/Nazarkiewicz, Kirsten (2010): Kulturreflexivität als Kompetenz in Therapie und Coaching. In: Golsabahi, Solmaz/Küchenhof, Bernhard/Heise, Thomas (Hrsg.): Migration und kulturelle Verflechtung. Beiträge zum dritten Kongress des Dachverbandes der transkulturellen Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik im deutschsprachigen Raum e.V., September 2009, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (Das transkulturelle Psychoforum Band 17), Berlin: VWB Verlag für Wissenschaft und Bildung, S. 11-13.
- Nazarkiewicz, Kirsten (1997): Moralisieren über Ethnien. Die Reflexivität der Stereotypenkommunikation, in: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 1997, Heft 3, S. 181-201
- Nazarkiewicz, Kirsten (2010a): Gesprächsführung als Trainingsmethode in interkulturellen Weiterbildungsveranstaltungen, in: Hiller, Gwenn/Vogler-Lipp, Stefanie (Hrsg.), Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz an Hochschulen, Wiesbaden: VS Verlag, S. 87-105.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2010b): Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nazarkiewicz, Kirsten/Krämer, Gesa (2013): Interkulturell, multikulturell, transkulturell: Kultur(en) in Begleitprozessen systematisch berücksichtigen, in: Kontext – Zeitschrift für systemische Therapie und Familientherapie, Jahrgang 44, Heft 1, S. 22-40.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2012): Frame Management. Intercultural competence development through conduct of talk. In: Interculture Journal 11 (18), S. 31-46.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2013a): "Interkulturalität als immanenter Faktor in Coaching und Training – konzeptionelle Überlegungen" <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/193/299>.

Literatur und Quellen (3)



- Nazarkiewicz, Kirsten (2013b): Hürden und Lösungen in interkulturellen Settings. In: Von Helmolt, Katharina/Berkenbusch, Gabriele/Wenjian Jia (Hrsg.): Interkulturelle Lernsettings. Konzepte – Formate – Verfahren. Stuttgart: Ibidem, S. 43-84.
- Nazarkiewicz, Kirsten/Krämer Gesa (2012): Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte – Methoden – Kompetenzen für die kulturreflexive Begleitung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pirmoradi, Saied (2012): Interkulturelle Familientherapie und -beratung. Eine systemische Perspektive. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rezapour, Hamid/Zapp, Mike (2011): Muslime in der Psychotherapie. Ein kultursensibler Ratgeber. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rosinski, Philippe (2003): Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate & professional differences. London, Yarmouth, Maine: Brealey.
- Rosinski, Philippe (2010): Global Coaching. An Integrated Approach for Long-Last Results. London, Yarmouth, Maine: Brealey.
- Steixner, Margret (2009): „Fine-Tuning“ durch interkulturelles Coaching. In: www.interculture-journal.com Ausgabe 9/2009, http://www.intercultural-perspectives.com/download/Interculture_journal_steixner_2009_09.pdf (Zugriff am 30.9.2013).
- Welsch, Wolfgang (1999). Transculturality – the puzzling form of cultures today. In: Featherstone, Mike/Lash, Scott (Hrsg.), Spaces of Culture: City, Nation, World. London: Sage, S. 194-213