

Kulturreflexiv coachen – eine Handreichung



Dr. Kirsten Nazarkiewicz – consilia cct

Vortrag im ICF Chapter Rhein-Main, Frankfurt, 30. September 2013

Übersicht



1. Was ist (interkulturelles) Coaching? – Anfragen und Begriffsklärungen
2. Varianten des interkulturellen Coachings
3. Metakonzepte: Eine kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis
4. 3 Perspektiven auf einen Fall: ein Beispiel

Download des Vortrags unter

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

Beispiele für Coaching-Anfragen



- Unsere Gesellschaft möchte **Kundenkontakte in Shanghai (Buenos Aires, Mumbai...)** aufbauen. Der zukünftige Geschäftsführer wird bald entsendet, können Sie ihn auf die Aufgabe vorbereiten?
- Einer unserer Projektleiter für Sustainability ist zuständig für die **weltweite Einführung von Regularien und Umweltschutzrichtlinien**. Er arbeitet mit Kollegen und deren Mitarbeiterteams bei Kunden an verschiedenen Standorten, u. a. San Francisco, Madrid, Pune und Hong Kong. Die Implementierung läuft sehr unterschiedlich, die Kollegen ziehen nicht richtig mit. An einigen Standorten gibt es manifeste Widerstände und Umsetzungsprobleme.
- 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.
- Eine sehr gute Freundin von mir ist **Deutsche vietnamesischen Ursprungs**. Sie studiert und lebt jetzt in Frankreich. Sie findet kaum Kontakt und Anschluss und hat auch Probleme in der Kommunikation. Ich könnte mir vorstellen, dass Sie ihr helfen können.
- **Meist eingeflochtener Zusatz:** „*Sie sind doch auf interkulturelles Coaching (Supervision, Therapie...) spezialisiert...*“

Interkulturelle Kompetenz in der Coaching-Praxis...



Unsere Coachingpartner ...

- sind Personen mit internationalem Einfluss-, Kooperations- oder Betätigungsfeld
- arbeiten auf allen Ebenen (Fachkräfte, operatives und strategisches Management) sowie in vernetzten Bereichen als Multiplikatoren (HR)

haben...

- globale Perspektiven, Kunden weltweit, virtuelle Zusammenarbeit mit Kollegen in anderen Kulturkreisen
- ein alltagsweltliches Kulturverständnis und vereinfachte Vorstellung von interkultureller Kompetenz
- Handlungs-, Produktivitäts-, Effizienz- und Zeitdruck

...und wünschen sich daher:

- einfache Lösungen („additives Wissen“)
- Handlungsempfehlungen (am liebsten in Form von praktisch anwendbaren „Rezepten“)

...nimmt an Bedeutung zu.

Ausgangsfragestellung: Was ist „interkulturelles Coaching“?



Für ein Verständnis von interkulturellem Coaching werden überwiegend die beiden Begriffe kombiniert:

„Es herrscht im allgemeinen Einigkeit darüber, dass interkulturelles Coaching eine Kombination aus klassischem Coaching und Interkulturalität darstellt.“ (Barmeyer/Haupt 2007:786)

Doch die Kombination wirft mehr Fragen auf, als sie beantwortet.

Vorläufige Antwort:

Eine (nicht hinreichende) Sonderform neben anderen kulturreflexiven Herangehensweisen.

Der Weg hierher...



- Erfahrungen: Langjährige internationale Tätigkeit
- 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
- 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)

Was ist das „Interkulturelle“ an den Coachingmaßnahmen?



- 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)

Coaching als interkulturelle Kompetenzentwicklung?



Typische Anfrage

Eine junge deutsche Führungskraft hat die Gelegenheit, für 2 Jahre nach New York zu gehen, um dort eine Spezialabteilung für die Firma aufzubauen. Der betreffende Mitarbeiter will seine Frau mitnehmen.

Damit verbundene Erwartungshaltung: Coaching als individuelles interkulturelles Lernen

Kompetenzverständnis für den Coach: inhaltliche und didaktische Expertise

kulturallgemeines und kulturspezifisches Wissen, Kenntnisse in der interkulturellen Kommunikation, Erfahrungen in verschiedenen Sprachkulturen, Kompetenzmodelle kennen, Trainingselemente umsetzen können

Methoden: wie in interkulturellen Trainings soweit im Einzelcoaching einsetzbar

Coaching bei interkultureller Kommunikation?



Typische Anfrage

Ein 35jähriger Mitarbeiter einer Bank, vor wenigen Jahren aus Südkorea nach Deutschland gekommen, möchte zur beruflichen Weiterentwicklung im Hinblick auf eine Führungsposition ein Coaching. Er überlegt außerdem, ob er – sollte sich keine Führungsposition in der deutschen Filiale ergeben – nach Südkorea zurückkehren will. Der Coach ist eine Deutsche, im Coaching sprechen beide Englisch.

Damit verbundene Erwartungshaltung: Berücksichtigung von kulturellen Faktoren sowohl bezüglich des Inhalts als auch des Prozesses des Coachings

Kompetenzverständnis für den Coach: Fachexperte bezüglich der Wissensbestände und Kenntnisse, Prozessexperte bezüglich der Coachinginstrumente, Wissen um die Implikationen bezüglich des Arbeitens in der Lingua Franca

Methoden: Interkulturell sensible kompetente Prozess- und Beziehungssteuerung, Mehrsprachigkeit, Besonderheiten des Arbeitens in der Lingua Franca

Coaching im interkulturellen Kontext?



Typische Anfrage

Ein Seniorprojektleiter soll weltweit ein neues IT-System einführen. Er arbeitet mit Kollegen und deren Mitarbeiterteams bei Kunden an verschiedenen Standorten, u. a. Chicago, Barcelona, Delhi und Singapur. Die Implementierung und Migration läuft sehr unterschiedlich.

Damit verbundene Erwartungshaltung: Reflexion der kulturellen und stilistischen Wirkfaktoren, Bearbeitung von „Störungen“ und Fragen, die im interkulturellen Kontext entstehen können.

Kompetenzverständnis für den Coach: Lern- und Identitäts- und Entwicklungsmodelle kennen, typische Phänomene des interkulturellen Managements und Projektmanagements kennen, Wissen über die Wirkung von kollektiven und organisationalen Dynamiken

Methoden: z. B. systemische lösungsorientierte Fragen, Selbstbeobachtung, Hypothesenlosigkeit

Coaching als Synergieerzeugung?



Typische Anfrage

Ein Vertriebsmitarbeiter aus Hamburg arbeitet seit einigen Monaten in einer Firma im Süden Deutschlands, die ihren Hauptsitz in Japan hat. Er hat Probleme mit seinen Führungskräften (Engländer, Japaner und Amerikaner) und will im Coaching für sich klären, ob er die Firma wechseln muss, um seine Arbeitszufriedenheit wiederherzustellen.

Damit verbundene Erwartungshaltung: Erweiterung des Coachings und Integration der kulturellen Dimensionen (Landeskultur, Organisationskultur, Berufskultur) ins Coaching.

Kompetenzverständnis für den Coach: Kultur wird als *eine* Perspektive im Coaching neben anderen (wie Politik, Psychologie, Management, Spiritualität u. m.) für ein ganzheitliches Coaching benötigt.

Methoden: z. B. Cultural Orientation Framework (Rosinski 2003)

Transkulturelles Coaching?



Typische Anfrage

Ich bin Sozialpädagogin und Psychologin habe meine Kindheit im ehemaligen Jugoslawien verbracht. Während des Bürgerkrieges bin ich 1992 mit meinem Eltern nach Deutschland gekommen. Zur Zeit habe ich große Schwierigkeiten, mich zu meiner Doktorarbeit zu motivieren, ich habe ein Zeitmanagementproblem, immer wieder schiebe ich die Abgabe auf...

Damit verbundene Erwartungshaltung: Beachten von Komplexität, Hybridität und Diversität aktueller Lebensformen und Gemeinschaften, Auflösung der Differenz „Fremdes–Eigenes“.

Kompetenzverständnis für den Coach: Theorien über strukturelle Ungleichheiten kennen, machtreflexives Vorgehen beherrschen, d. h. Reflexion der eigenen Erwartungen, Arbeitshypothesen, Assoziationen, Vorerfahrungen, Rollenerwartungen, Methoden etc., Fähigkeit zur kultursensiblen Beziehungssteuerung, gemeinsame Identitätsentwicklung

Methoden: Dekonstruktion, Identitäts- und Entwicklungsmodelle

Zwischenfazit: Erkenntnisse und Thesen



- Die Bezeichnung „**Interkulturelles Coaching**“ greift als Begriff zu kurz, verweist jedoch auf die Herausforderungen.
- Coaching ist eine Form von Personal-, Persönlichkeitsentwicklung und **Identitätsarbeit**, (Keupp 2006) **wie sie in der globalisierten Welt immer notwendiger wird.**
- **Alle Coachs** müssen daher ihre (sozio-kulturellen, milieuspezifischen und werteorientierten) Vorannahmen reflektieren, sie **benötigen zusätzliche kulturreflexive und kultursensible Kompetenzen und Wissensbestände.**
- **Jedes Coaching muss kulturreflexiv betrachtet und durchgeführt werden.** **Kulturreflexivität** umfasst 3 Metakonzepte als idealtypische Herangehensweisen und Perspektiven, um der Prämissenreflexion gerecht zu werden.
- Es ist ein **polyzentrisches Denken und Vorgehen** (Denken in Zuständen und Prozessen) als Grundhaltung erforderlich.
- Die Rollen im Coaching werden spezifisch definiert: **Beide Coachingpartner sind Lernende.**
- **Die Notwendigkeit der Kulturreflexivität betrifft auch weitere Formate** (Training, Beratung, OE...) und die Arbeit selbst (vgl. Nazarkiewicz 2012, 2013a/b)

Erweiterte Coachingdefinition erforderlich



„Coaching ist die **Antwort auf** eine dynamische, sich schnell ändernde, komplexe und dadurch unübersichtlich gewordene **globalisierte Arbeits- und Lebenswelt**, in der es zur individuellen Orientierung und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der prozesshaften Einzelbegleitung bedarf.

Coaching ist eine zielorientierte, systematische und zeitlich begrenzte Unterstützung und Begleitung eines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses im Rahmen beruflicher oder privater Neuorientierung **in Gesellschaften, die zunehmend transkulturell verfasst sind.**

Ziel ist die methodisch geförderte Verbesserung oder Wiederherstellung von professioneller Leistungsfähigkeit und privater Zufriedenheit des Coachingpartners mit dem Gefühl der autonomen Handlungssteuerung und des individuellen Wohlbefindens.“*

Dieses Gefühl stellt sich heutzutage am ehesten ein, wenn **mehrere Heimatskontexte und Identität(en) verbunden werden können.**

*(Nazarkiewicz/Krämer 2012, S. 59)

Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	„Transkulturelles“ Coaching	Coaching im „multikulturellen“ Kontext	Coaching als „interkulturelles“ Lernen
Kultur erscheint als	Unsichtbare Voraussetzung für Interaktion und Identität	Teil-System, Störung in der Erwartungshaltung	Herausforderung für das interkulturelle Lernen
Kulturbegriff	kohäsiv: Transkulturell, Differenz- und Diversity-orientiert	systemisch: „Spielregeln“, Muster, Sinnattraktoren	essenzialistisch: Lebensweisen, „Länder“
Identitätsbegriff	Hybride/kreolische Identitäten	Psychische Systeme	Kollektiv/ethnisch („Mentalität“)
Interaktionsqualität des Coachs	Einbeziehung des/der Handelnden "Ich bin Mit-Gestalter"	Einbeziehung des Beobachters Ich bin „Wahrnehmender“	Einbeziehung von Inhalten Ich bin „Wissender“

Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis

Konzepte für kulturreflexive Begleitung	„Transkulturelles“ Coaching	Coaching im „multikulturellen“ Kontext	Coaching als „interkulturelles“ Lernen
Grundsätzliche Methodologie	<p>Dekonstruktion aller Normalitätsvorstellungen und Machtasymmetrien</p> <p>Identitätsrelevante Differenzfaktoren auf allen Ebenen antizipieren</p>	<p>Modelle zur Ermittlung von Werten, Beziehungen und Präferenzen</p> <p>Reflektieren und Testen</p>	<p>Referat, Beratung, Training</p> <p>Inhalte und Wissen vermitteln, Üben und Trainieren</p>
Beispielmethoden	<p>Identity Molecule, Diversity-Rad, Checklisten mit Reflexionsfragen für den Coach, Akkulturations- Kulturschock, u. a. Entwicklungsmodelle</p>	<p>Werte-Quadrat, Riemann-Thomann-Kreuz, Kulturzwiebel (Hofstede), Ebenen-Modell (Clement/Nemeczek 2000)</p>	<p>Critical Incidents, Simulationen, Globale Landkarte der Führung (Referate), Transferübungen (u.a. klassische Trainingsmethoden)</p>
Rollen und Kompetenzen des Coachs	<p>Schätzt gemeinsam ein, welche Identitätsfaktoren und Grenzen relevant sind</p>	<p>Erweitert Perspektiven, provoziert, interveniert</p>	<p>Fördert als Kulturexperte interkulturelle Kompetenz</p>

Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis

Konzepte für kulturreflexive Begleitung	„Transkulturelles“ Coaching	Coaching im „multikulturellen“ Kontext	Coaching als „interkulturelles“ Lernen
Stärken der Herangehensweise	Grundsätzlich differenz- und gleichheitsorientiert, radikale Prämissenreflexion	Vervielfältigung von Perspektiven und Lösungen	Anerkennung kultureller Faktoren
Risiken	<p>Verwirrung des Coachingpartners und der Auftraggeber</p> <p>Kein Fokus auf dem Coachingpartner als Individuum</p> <p>Politisierung</p>	<p>Fiktion von „Neutralität“</p> <p>Gefahr der Übergriffe durch Fragen</p> <p>Entzug des (gewohnten oder benötigten) Beziehungspartners im Coaching bei interkultureller Kommunikation</p>	<p>kulturgebundene Bewertungen, Interpretationen, Fehldeutungen und Missverständnisse</p> <p>Essentialistischer Kulturbegriff: Kultur als Entität, Kongruenz zwischen Nation, Kultur, Ethnie</p>
Grenzen	Begrenzter individueller Einfluss	Fehlende interkulturelle Expertise	Überschätzung von kulturellen Einflussfaktoren

Kulturreflexives Vorgehen an einem Fallbeispiel



Eine chinesische Führungskraft aus Hong Kong, vom Hintergrund her Finanzmanager, erhielt unterstützendes Coaching, als sie in der Organisation (einem deutschen mittelständischen Logistikunternehmen) auf eine globale und neu geschaffene Rolle als Geschäftsführer vorbereitet wurde.

Verortet war die Position in einer Matrix, bei der fachliche und regionale Verantwortlichkeiten unterschieden waren. Der Geschäftsführer hatte daher Schnittstellen zu Vertriebs-Kollegen in Großbritannien, Deutschland und Japan.

Nach einer Einarbeitungszeit in Deutschland wurde die Führungskraft mit der gesamten Familie nach Hongkong entsandt.

Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.

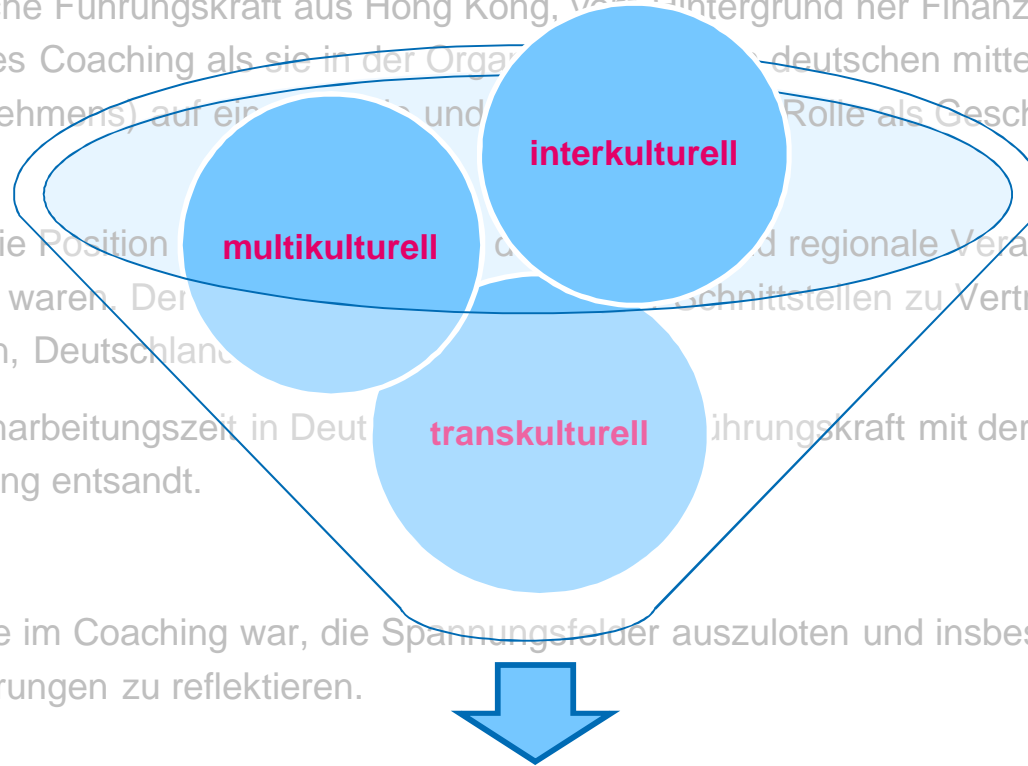
Kulturreflexivität: Mehrere Perspektiven auf einen Fall

Eine chinesische Führungskraft aus Hong Kong, vom Hintergrund her Finanzmanager, erhielt unterstützendes Coaching als sie in der Organisation (deutsches mittelständisches Logistikunternehmen) auf eine neue Rolle als Geschäftsführer vorbereitet wurde.

Verortet war die Position und regionale Verantwortlichkeiten unterschieden waren. Der Kontakt zu Vertriebs-Kollegen in Großbritannien, Deutschland

Nach einer Einarbeitungszeit in Deutschland wurde die Führungskraft mit der gesamten Familie nach Hong Kong entsandt.

Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.

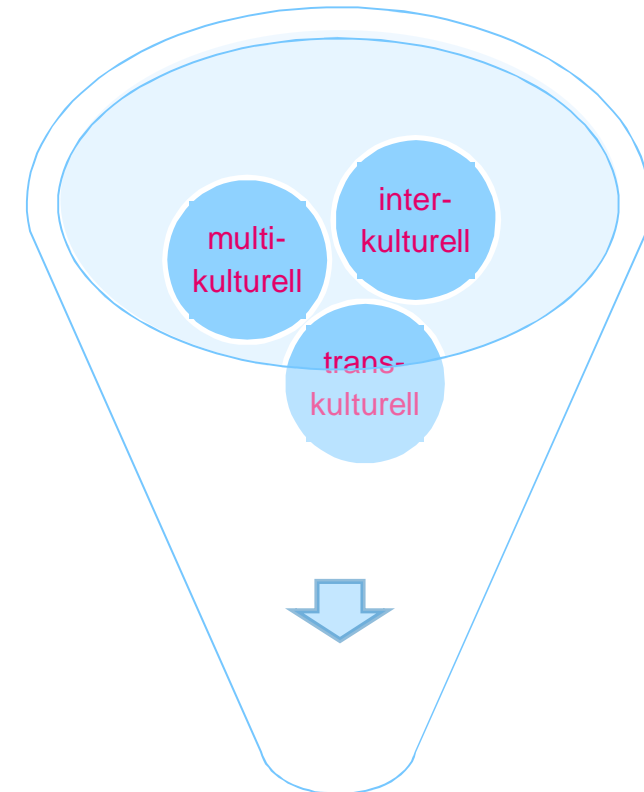


Wo und wie spielen Kulturen eine Rolle?

Kulturreflexivität: Mindestens 3 Perspektiven auf einen Fall

- **Interkulturell:**
bedeutsam: Kulturschock/Expatriation, Relevanz von Kommunikationsstilen reflektiert, Bedeutung von Kulturstandards überprüft
- **Multikulturell:**
Berufs- und Abteilungskulturen als Subsysteme antizipiert, Arbeit mit konstruktivem Nicht-Wissen notwendig
- **Transkulturell:**
(verschiedene) Dominanzkulturen berücksichtigt, Interaktion im Coaching
- **Jenseits von Kultur (in diesem Fall):**
Elemente von Teambildung, Ablauf von Konflikten

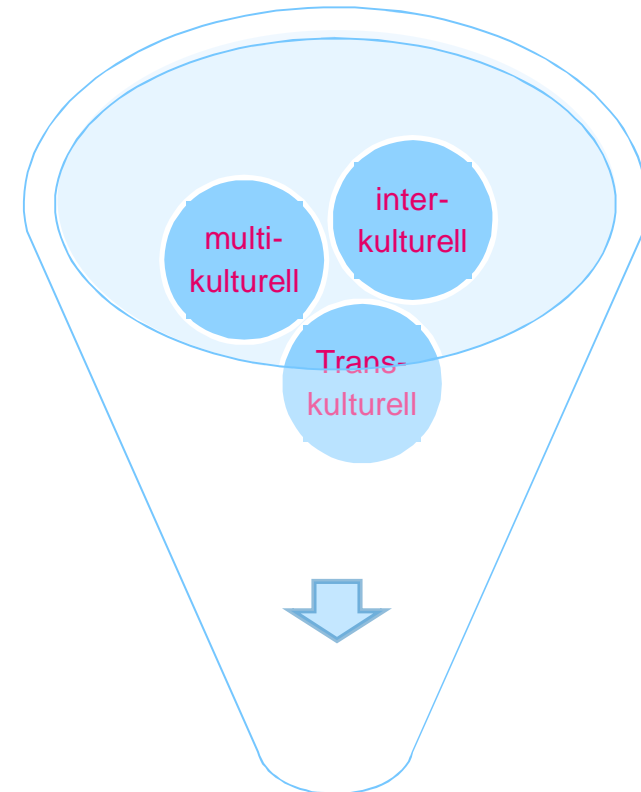
Und allgemein: Gemeinsamkeiten, Irrelevanzen, Universalien



**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?
 - Für die Ansätze mit denen Sie arbeiten?
 - Für die Zielgruppen, mit denen Sie arbeiten?
 - Für das Coaching in Ihren Kontexten?



**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.
- 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)



- 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>.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2013b): Hürden und Lösungen in interkulturellen Settings. In: Von Helmolt, Katharina/Berkenbusch, Gabriele/Wenjia 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).