

Handreichung zur gendersensiblen Arbeit in interkulturellen Kontexten am KIT

April 2018

Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung (PEBA)



Diese Handreichung entstand im Rahmen des Professorinnen-Programms II, Teilprojekt: Stärkung von Frauen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Geschlechterrollen im interkulturellen Kontext des KIT.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Impressum

Herausgeber

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Präsident Prof. Dr.-Ing. Holger Hanselka
Kaiserstr. 12
76131 Karlsruhe

Verantwortlich für den Inhalt

Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung (PEBA)
Katrin Klink, Yulia Kokott, Anja Christ-Wetzel
Mitautor und Berater: Dr. Michael Fischer

Kontakt

Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung (PEBA)
Diversity Management
<http://www.peba.kit.edu/2281.php>

Inhalt

Ziele und Definition	3
Interkulturelle Genderkompetenz.....	3
Modell zur Entwicklung Interkultureller Genderkompetenz	3
Leitfragen zur Reflektion der eigenen „Interkulturellen Genderkompetenz“	5
Forschungsstand	6
Umsetzung.....	8
Interkulturelle Awareness	10
Angebote am KIT	10
GenderConsulting	11
Gender Monitoring am KIT.....	11
Vielfalt und gute Lehre.....	11
Coaching.....	12
Workshop Unconscious Bias	12
Video zur Handreichung	12
Literaturverzeichnis	13

Ziele und Definition

Wertschätzung und Nutzung von Diversität als unsere oberste Priorität!

Mit dieser Handreichung möchten wir Sie dabei unterstützen, interkulturelle Gender-Kompetenz zu erwerben bzw. auszubauen, damit Sie in Ihrem – durch kulturelle Vielfalt charakterisierten Arbeitsbereich – gendersensibel agieren und Konflikte vermeiden können. Hintergrund und Grundlage bilden dabei die offiziellen Leitlinien des KIT: „Wir bekennen uns zu einem partnerschaftlichen, aufrichtigen und vertrauensvollen Umgang untereinander, ungeachtet von Position, Herkunft, Religion, Geschlecht und anderen Formen der Diversität“. (Leitlinien für ethische Grundsätze des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT), Stand: 17.10.2016)

Interkulturelle Genderkompetenz

Definition „interkulturelle Genderkompetenz“¹

Unter dem Begriff „interkulturelle Genderkompetenz“ ist die Fähigkeit zu verstehen, kulturelle Bedingungen von Rollenverhalten bei sich selbst und bei anderen wahrzunehmen, zu würdigen und zu verstehen sowie gleichberechtigt und synergieorientiert in der Zusammenarbeit von Mann und Frau nutzen zu können. Synergieorientiert heißt in diesem Zusammenhang, geschlechts- und kulturspezifische Unterschiede nicht zu ignorieren, sondern wertzuschätzen und für gemeinsame Ziele zu nutzen.

Modell zur Entwicklung Interkultureller Genderkompetenz

„Interkulturelle Genderkompetenz“ beginnt damit, sich selbst und seine kulturell geprägten Rollenvorstellungen von „Typisch-Frau“ und „Typisch-Mann“ zu hinterfragen!

Ausgangspunkt für kompetentes Agieren in diesem Kontext ist das Modell zur Entwicklung von „Interkultureller Genderkompetenz“². Bei diesem Modell werden drei Stufen unterschieden, die aufeinander aufbauen und nicht übersprungen werden können. D.h. jede vorhergehende Stufe ist eine zwingende Voraussetzung für die folgende. Nur nach Abschluss der drei Stufen kann „interkulturelle Genderkompetenz“ vollständig ausgeprägt sein.

Die erste Stufe beschreibt das „Wollen“, also die Bereitschaft, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. An dieser Stelle geht es darum, das eigene Rollenverständnis und

¹ Eigene Definition in Anlehnung an Definitionen zur Genderkompetenz und Interkultureller Kompetenz

² Dieses Modell ist angelehnt an Phasenmodelle aus der Genderforschung (z.B. Budde & Venth 2010) und Interkultureller Kompetenzforschung (z.B. Milton Bennet 2004)

Rollenverhalten zu reflektieren. Eng verbunden damit ist die Erkenntnis, dass die eigenen Rollenbilder kulturell geprägt und somit erlernt sind.

Auf der zweiten Stufe erfolgt eine Zunahme von Wissen zum Thema kulturell bedingtes Rollenverhalten durch die bewusste Auseinandersetzung mit dem „Fremden“ und dem „Anderen“. Auf dieser „Wissens-Stufe“ geht es darum, kulturell bedingtes geschlechtsspezifisches Rollenverhalten zu würdigen und erklären zu können.

Personen auf der dritten Stufe, der Stufe des „Könnens“, sind in der Lage, kulturell bedingtes geschlechtsspezifisches Rollenverhalten zum Nutzen einer gleichberechtigten und produktiven Zusammenarbeit zusammenzuführen.

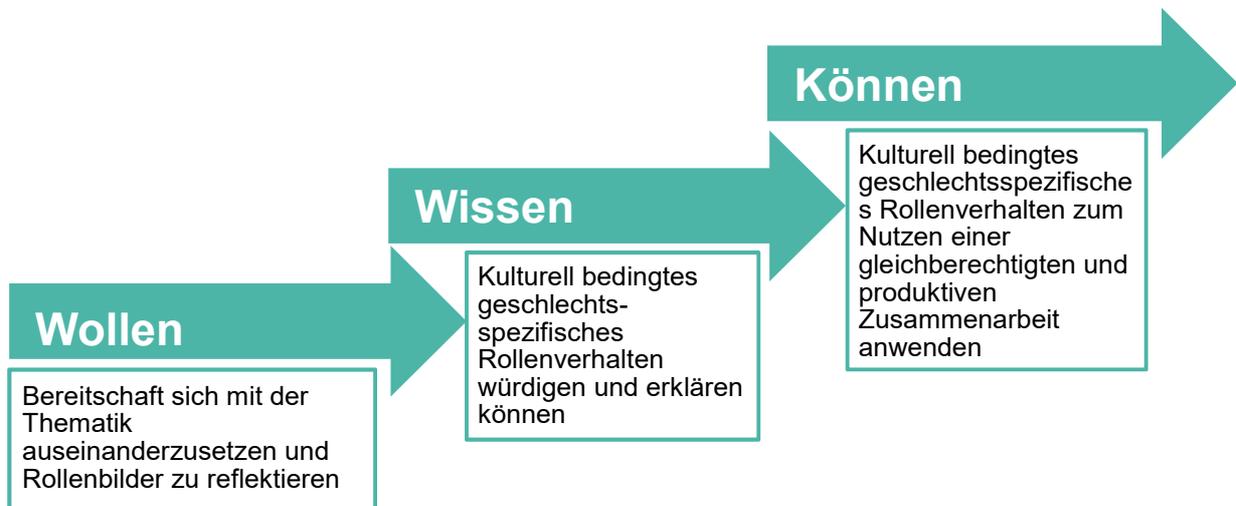


Abbildung 1: Das 3-Stufen-Kompetenzmodell zur Entwicklung von „Interkultureller Genderkompetenz“

Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von interkultureller Genderkompetenz ist danach immer die Bereitschaft und Fähigkeit zur Reflexion seines eigenen kulturell bedingten Rollenverständnisses. Es geht letztendlich darum festzustellen, ob man bewusst oder unbewusst aufgrund von Geschlecht und Kulturzugehörigkeit Menschen unterschiedlich behandelt und dabei möglicherweise benachteiligt.

Die folgenden Reflexionsfragen sollen Ihnen Aufschluss über Ihren diversitätssensiblen Umgang mit anderen geben, indem Sie sich über Ihre eigenen „Bias“ bewusst werden. Unter „Bias“ sind kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, wie z.B. Stereotype oder Vorurteile zu verstehen, die bewusst oder unbewusst auftreten können. Sind Ihnen Ihre eigenen Bias erst bewusst, können Sie sich konkrete Handlungsoptionen überlegen, wie Sie diese eindämmen oder gar umgehen können.

Leitfragen zur Reflektion der eigenen „Interkulturellen Genderkompetenz“

- (1) *Gibt es spezielle Eigenschaften, die Sie mit Frauen/ Männern aus bestimmten Ländern/Kulturen verbinden? Wenn ja, welche?*
- (2) *Gibt es Ihrer Meinung nach für Länder/Kulturen „typisch weibliche Verhaltensmuster“? Wenn ja, welche?*
- (3) *Gibt es Ihrer Meinung nach für Länder/Kulturen „typisch männliche Verhaltensmuster“? Wenn ja, welche?*
- (4) *Denken Sie, dass es Berufe oder Funktionen gibt, die besonders für Frauen oder Männer geeignet sind? Erleben Sie dies in anderen Kulturen ähnlich oder existieren länder-/kulturspezifische Besonderheiten?*
- (5) *Inwiefern sehen Sie Ihre an Geschlecht und Kultur orientierten spezifischen Rollenerwartungen als in der Realität zutreffend an?*
- (6) *Machen Sie Unterschiede in Ihrer Interaktion mit verschiedenen Gruppen von Studierenden, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf Geschlecht und Kultur? Wenn ja, welche?*
- (7) *Wie wirkt sich Ihrer Ansicht nach das kulturspezifische Verhalten von Frauen/Männern im beruflichen Alltag aus?*
- (8) *Können Sie mit Angehörigen verschiedener kultureller Gruppen kommunizieren?*
- (9) *Versuchen Sie von Zeit zu Zeit, sich in die Lage / Perspektive einer anderen Person zu versetzen? Wenn ja, gelingt Ihnen das und welche Strategien wenden Sie an?*
- (10) *Welche Vorteile welche Nachteile haben Frauen aus bestimmten Ländern/ Kulturen durch ihr Verhalten?*
- (11) *Welche Vorteile, welche Nachteile haben Männer aus bestimmten Ländern/ Kulturen durch ihr Verhalten?*

Aufbauend auf den Resultaten dieses kleinen Selbsttests können Sie in einem nächsten Schritt Ihre gender- und kulturspezifischen Einstellungen und Verhaltensweisen verifizieren. Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen:

a) Im Austausch mit Kollegen/innen und Freunden/innen können Sie die Thematik vertiefen und über Ihre gender- und kulturspezifischen Einstellungen sowie Verhaltensweisen reflektieren. So können Gemeinsamkeiten und Unterschiede im sozialen Umfeld aufgedeckt, bestimmte Einstellungen diskutiert und angemessene Umgangsformen erörtert werden.

b) Durch eine bewusste, kontinuierliche Beobachtung in Kontaktsituationen im privaten und beruflichen Alltag können Sie Ihre eigene Denkweise und eigene Umgangsformen identifizieren. Nutzen Sie diese Chance, um Ihr Verhalten zu hinterfragen und dadurch für neue Situationen vorbereitet zu sein.

c) Zuletzt können Sie Ihre Einstellungen und Ihre Verhaltensweisen mit entsprechender Fachliteratur abgleichen, indem Sie sich weitere Hintergrundinformationen zum Thema erarbeiten. Im Anhang haben wir Ihnen hierzu einschlägige Literatur aufgeführt, welche auch der vorliegenden Handreichung zugrunde liegt.

Forschungsstand

Erkenntnisse aus der Kulturstandardforschung als Grundlage für den Aufbau von „Interkultureller Genderkompetenz“!

Unter Kulturstandards³ versteht man nach Alexander Thomas „Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden“ (2003:25). Kulturstandards werden konkret für Kulturen/Länder beschrieben (z.B. von Alexander Thomas für Frankreich, 2009) oder in Form einer Dichotomie gegenübergestellt (z.B. individualistische vs. kollektivistische Kulturen nach Geert Hofstede, 2010). Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards reguliert und das fremde Verhalten anhand dieser beurteilt. Obschon die Kulturstandardforschung vielfältige Anregungen für die Arbeit in interkulturellen Kontexten bietet, spielen Gender Aspekte dabei nur eine untergeordnete Rolle.

So greift lediglich die Dimension „Maskulinität vs. Femininität“ von Geert Hofstede (2010) einige Genderaspekte im interkulturellen Vergleich auf. Diese Dimension stellt auf eine polarisierende

³ Die Kulturstandardforschung ist eng verbunden mit den Arbeiten von Edward T. Hall (z.B. 1966, 1976, 1990), Geert Hofstede (z.B. 1993, 2010), Fons Trompenaars z.B. (2004, 2009) oder Alexander Thomas (z.B. 2003, 2006, 2016).

Art zwei Gesellschaftstypen gegenüber, welche von Hofstede als „maskuline“ und „feminine“ Kulturen beschrieben werden (Hofstede 2010). Eine Gesellschaft bezeichnet Hofstede als „maskulin“, wenn die Rollen der Geschlechter emotional und funktional klar voneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als „feminin“ beschreibt Hofstede eine Gesellschaft, in der sich die Rollen und Funktionen der Geschlechter überschneiden: Sowohl Frauen als auch Männer können beispielsweise bescheiden und feinfühlig auftreten und Wert auf Lebensqualität legen“⁴ (2010: 163). Beispiele für „maskuline Kulturen“ sind nach der Forschung von Hofstede die Slowakei, Japan oder Ungarn Dänemark, Niederlande, Norwegen oder auch Schweden gehören hingegen zu den „femininen Gesellschaften“. Viele Länder befinden sich laut der Kulturstandforschung irgendwo zwischen den beiden Polen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass es sich bei den Kulturstandards lediglich um Orientierungen und Tendenzen handelt. Einzelne Personen können und werden in ihrem tatsächlichen Verhalten davon abweichen. Verhaltensvarianten, die sich außerhalb dieses Rahmens und gewisser Toleranzgrenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt allerdings meist abgelehnt und/oder sanktioniert.

In der folgenden Tabelle wird versucht, die wenigen konkreten Erkenntnisse aus der Kulturstandardforschung zum Thema „Interkulturelle Genderproblematik“ zusammenzustellen.

Tabelle 1: Dichotomie von Kulturstandards zum Thema „Gender“ (nach Geert Hofstede (2010) und Dietrich von Quais (2005))

„Gendersensible“ Länder/Kulturen	Kontinuum	„Genderunsensible“ Länder/Kulturen
Funktionsbereiche von Männern und Frauen (Beruf, Familie, Politik) sind austauschbar.	↔	Funktionsbereiche von Männern und Frauen (Beruf, Familie, Politik) sind getrennt.
Frauen- und Männertätigkeiten haben die gleiche Wertigkeit.	↔	Frauentätigkeit hat geringere Wertigkeit als Männerarbeit.
Sowohl den Männern als auch den Frauen wird zugestanden, sensibel und um zwischenmenschliche Beziehungen bemüht zu sein.	↔	Nur von Frauen wird erwartet, sensibel zu sein und die zwischenmenschlichen Beziehungen zu pflegen.

⁴ Hofstede 2010:163

Umsetzung

Mit konkreten Teamentwicklungsmaßnahmen und „Awareness-Übungen“ können Sie eine gendersensible und kulturell angepasste Zusammenarbeit fördern!

Im beruflichen Kontext lässt sich „interkulturelle Genderkompetenz“ beispielsweise mit Hilfe des „Mapping-Bridging-Modells“⁵ umsetzen. So können Leiter oder Leiterinnen von Arbeitsgruppen sowie Lehrende sogenannte „Mapping-Prozesse“ anregen. Der Mapping-Prozess beschreibt das Erstellen einer individuellen „Landkarte“. Die „Landkarte“ bildet einen Rahmen, der wichtige Unterschiede z.B. zwischen Personen aufdeckt, die miteinander arbeiten. Zudem eignet sich die „Landkarte“, um sich eigene Charakteristika bewusst zu machen und mit anderen Personen zu vergleichen, um so das Ausmaß der Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar zu machen. Zuletzt können Informationen bereitgestellt werden, wie verschiedene Situationen zu bewältigen sind – wie der Schritt von A nach B erreicht werden kann. Durch gesteuertes Nachfragen ist es möglich Rollenerwartungen in Teams oder Lehrsituationen transparent zu machen. In einer moderierten Sitzung helfen unterschiedliche kulturell geprägte Rollenerwartungen identifiziert anhand von Leitfragen (s. Abb.4) dabei.

In der darauffolgenden „Bridging-Phase“ geht es dann darum, Teamvereinbarungen zu formulieren, die gemeinsamen Ziele, Rollen- und Funktionszuteilungen, zentrale Abläufe sowie Umgangsregeln festzuhalten. Diese Teamvereinbarungen können je nach Zusammensetzung und Ausrichtung der Gruppe einen unterschiedlichen Fokus haben. So kann der/die Dozent/in in einer Lehrsituation über Einzel-, Gruppen- oder moderierter Plenumsarbeit die vorhandenen Rollenmuster und –erwartungen anhand der bereits erwähnten Leitfragen artikulieren lassen. Das „Bridging-“, geschieht dann in Form eines „Lehr-/Lernvertrags“, welcher die Rechten und Pflichten von Studierenden, des/der Dozenten/in sowie die für alle verbindlichen „Spielregeln“ festhält.

⁵ Das „Mapping-Bridging-Modell“ basiert auf den Arbeiten von Maznevski und DiStefano (2000).

Das „Mapping-Bridging-Modell“⁶ als ein Modell für eine gendersensible interkulturelle Teamentwicklung⁶

Mapping:

- Transparenz schaffen:
 - (1) „Wer“ ist mit „welchen Vorstellungen“ „warum“ da und möchte sich „wie“ einbringen?
 - (2) Wer hat welche persönliche Ziele, Selbstverständnis und Rollenerwartungen an sich selbst und gegenüber den anderen.
 - (3) Wer hat welche kulturell- und genderspezifischen Erwartungen an Rolle, Funktionen und Verhalten?
- Wird durchgeführt über Leitfragen in Einzel-, Gruppen- oder moderierter Plenumsarbeit.

Bridging:

- Trotz aller Unterschiede: Unter welchen Spielregeln wollen wir an welchen Zielen mit welchen Mitteln und wie genau gemeinsam arbeiten?
- Einigung und/oder Festlegung von gemeinsamen Zielen, Abläufen, Funktionszuordnungen, Aufgabenverteilungen, Umgangsformen, Controlling Plänen, insbesondere auch in Bezug auf ein gendergerechtes miteinander arbeiten und kommunizieren.
- Wird konkretisiert in Teamvereinbarung, Zielvereinbarung, Lehr- Lernvertrag oder verbindliche Vorgaben.

In der Face-to-Face Situation fördert das „Awareness-Konzept“ eine gleichberechtigte kultur- und gendersensible Kooperation. In Anlehnung an Ideen aus der Gestaltpsychologie⁷ verstehen wir darunter „eine aktive innere Haltung der Aufmerksamkeit, die sich auf Phänomene der Wahrnehmung und des Erlebens bezieht“. Angewandt auf unser Thema bedeutet dies, dass jeder Mensch durch bewusste und empathische Prozesse der Selbst- und Fremdbeobachtung seine „Interkulturelle Genderkompetenz“ kontinuierlich weiterentwickeln kann. Gemeint ist also ein „permanentes Lernen“ im privaten und beruflichen Bereich durch bewusstes Beobachten und Reflektieren von genderspezifischen Interaktionen in interkulturellen Kontaktsituationen. Dabei hilft es zu Beginn seine Beobachtungen und Erfahrungen in Form von einer Art

⁶ Das „Mapping-Bridging-Modell“ basiert auf den Arbeiten von Maznevski und DiStefano (2004).

⁷ vgl. Perls, F. G. u.a. 1979

Tagebucheinträgen schriftlich festzuhalten. Der anschließende stetige Austausch mit dem individuellen sozialen Umfeld soll helfen, die Erlebnisse zu reflektieren.

Interkulturelle Awareness

Durch interkulturelle Awareness zu einer größeren „Interkulturellen Genderkompetenz“

Definition Interkulturelle Awareness

Eine aktive, innere Haltung der Aufmerksamkeit in Bezug auf kulturell geprägte Mann-Frau-Interaktionen, welche reflektiert und damit lernwirksam werden kann.

Angebote am KIT

Die Personalentwicklung am KIT (PEBA) hilft Ihnen gerne mit konkreten Beratungs- und Coaching-Angeboten zum Thema „gendersensibel im interkulturellen Kontext arbeiten und lehren“!

Nachfolgend finden Sie unsere speziellen Angebote. Im Rahmen der Weiterbildungsangebote der Personalentwicklung bieten wir unterschiedliche Formate und Inhalte an, die wir auch gerne um die interkulturelle Komponente erweitern können. Setzen Sie sich bei Interesse gerne mit uns in Kontakt.

Zu unserem Internetauftritt: <http://www.peba.kit.edu/2281.php>



GenderConsulting

GenderConsulting bietet Ihnen Information, Beratung und Begleitung zu allen Fragen rund um die Integration von Chancengleichheitsmaßnahmen in koordinierten Forschungsprogrammen. Gemeinsam mit den Projektkoordinator/innen der geplanten oder bereits bewilligten Forschungsverbände konzipieren und entwickeln wir konkrete und passgenaue Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zur Realisierung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen für Ihr Chancengleichheitsmodul. Dabei stimmen wir uns eng mit den Chancengleichheitsbeauftragten des KIT ab.

Gender Monitoring am KIT

Verwirklichung und aktive Stärkung der Chancengleichheit, einschließlich der Beseitigung bestehender Nachteile, ist das erklärte Ziel des KIT. Chancengleichheit ist bereits heute ein wesentliches Element strategischer Entscheidungen und gelebter Kultur. Ziel des Gender Monitoring am KIT ist es daher, ein Berichts- und Steuerungsinstrument für die Verwirklichung der Chancengleichheitsziele zu etablieren, welches Planung und Erfolgskontrolle der dieser systematisch verfolgt. Des Weiteren soll die Umsetzung von Chancengleichheitsmaßnahmen fokussiert, Verbindlichkeit erzeugt und durch Stellungnahmen der Bereichsleitungen zur bereichsspezifischen Chancengleichheitssituationen, eine systematische Verknüpfung von zentralen und dezentralen Aspekten ermöglicht werden.

Vielfalt und gute Lehre

Die Gruppe der Studierenden zeichnet sich heute mehr denn je durch ihre Vielfalt (Heterogenität) aus. Die Forschung zeigt, dass unterschiedliche soziale, kulturelle und individuelle Hintergründe und Lebenserfahrungen die Art zu lernen stark beeinflussen. Gute Lehre zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie das Potential aller Studierenden im Blick hat und unterschiedliche Lernzugänge ernstnimmt. Es ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund von Chancengleichheit, demografischem Wandel und dem „Wettbewerb um die besten Köpfe“ notwendig, dieser Vielfalt Rechnung zu tragen. Eine Anerkennung und Berücksichtigung der Heterogenität der Studierenden kann zunächst als didaktische Herausforderung empfunden werden. Bei einer gelungenen Umsetzung entsteht jedoch eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

In diesem Zusammenhang bietet die Hochschuldidaktik innerhalb der Personalentwicklung Workshops an, die Sie in die Lage versetzen, Ihr eigenes kulturell bedingten geschlechtsspezifisches Rollenbild in der Lehre zu reflektieren, andere davon abweichende

Sichtweisen zu erkennen sowie didaktisch im Sinne von „Lernförderung für alle“ darauf reagieren zu können.

Inhaltlich nutzen die Workshops Ansätze aus der kulturvergleichenden Sozialforschung unter besonderer Berücksichtigung der Erkenntnisse zum Thema „interkulturellen Teamentwicklung in Lehr- und Lernsituationen“.

Coaching

Unterschiedliche Rollenerwartungen führen häufig zu Missverständnissen und Konflikten. Führungskräfte und Wissenschaftlerinnen haben die Möglichkeit, individuelle Fragestellungen und Konfliktfälle in einem vertraulichen Coaching mit externen Coaches aufzuarbeiten und effektive Handlungsstrategien zu erarbeiten.

Workshop Unconscious Bias

Häufig werden Entscheidungen auf nicht nachvollziehbaren Wegen getroffen, die ggf. durch „unconscious Bias“ hervorgerufen wurden. Zu solchen Entscheidungen kann es bspw. in folgenden Bereichen wie dem Berufungsprozess oder der Leistungsbewertung kommen.

In den Leitlinien für ethische Grundsätze bekennt sich das KIT „zu einem partnerschaftlichen, aufrichtigen und vertrauensvollen Umgang untereinander, ungeachtet von Position, Herkunft, Religion, Geschlecht und anderen Formen der Diversität“. (Leitlinien für ethische Grundsätze des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT), Stand: 17.10.2016). Aus diesem Grund wird am KIT ein „Unconscious Bias Training“ angeboten, welches die Mitarbeitenden im Umgang mit eben diesem Phänomen sensibilisieren soll.

Video zur Handreichung

Zu dieser Handreichung ist ein kurzes Video erschienen, in dem nationale und internationale Mitglieder des KIT über ihre Erfahrungen mit Rollenerwartungen und Genderkompetenz berichten. Zudem wird auch in dem Video der Erwerb der „interkulturellen Genderkompetenz“ anhand des dreistufigen Modells erläutert.

Literaturverzeichnis

- **Bennett, Milton** (2004). Becoming interculturally competent. In J. Wurzel (Ed.), Toward multiculturalism: A reader in multicultural education (2nd ed., pp. 62-77). Newton, MA: Intercultural Resource.
- **Budde; Jürgen, Angela Venth** (2010): Genderkompetenz für lebenslanges Lernen: Bildungsprozesse geschlechterorientiert gestalten. wbv Verlag. Bielefeld.
- **DiStefano, J. J., Maznevski, M. L.** (2004): Creating value with diverse teams in global management. Organizational Dynamics, 29, 1. (pp. 45-63). Elsevier Science, Inc.
- **Hofstede, Geert** (2010): Cultures and Organizations: Software for the Mind, 3. Auflage.
- Maznevski, M.L. und J. DiStefano (2004): Synergy from Individual Differences: Map, Bridge and Integrate (MDI), IMD Perspectives for Managers.108.
- **Perls, F. S., R. F. Hefferline, P. Goodman** (1979): Gestalt-Therapie. Lebensfreude und Persönlichkeitsentfaltung. Stuttgart.
- **Quais von, Dietrich** (2005): Vom „richtigen“ Umgang mit fremden Kulturen: Interkulturelle Begegnungen in Forschung, Lehre und Studium. In: NHHL 1 12 04 05.
- **Thomas, Alexander u.a.** (2003): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, 2 Bde., Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

Link-Liste mit Empfehlungen zum Thema

- **Kühnel, Patrick** (2014): Kulturstandards – woher sie kommen und wie sie wirken. interculture journal 13/22.
Online verfügbar unter:
<http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/45253>
- **Universität Erfurt**: Now: Handlungsrichtlinien für eine gender- und diversitysensible Lehre.
Online verfügbar unter:
https://www.uni-erfurt.de/fileadmin/public-docs/NOW/NOW_Gender_Diversity_10_15_Web.pdf