

## Gespür für andere Kulturen – wie sich interkulturelle Kompetenz messen lässt

**Mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft gewinnt auch die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter an Bedeutung. Nun liegt erstmals ein valider Test für den Einsatz bei eignungsdiagnostischen Verfahren vor.**

Interkulturelle Kompetenz gehört heute für Mitarbeiter in internationalen Unternehmen zu den Kernkompetenzen. Damit wird auch ihre Definition und Messbarkeit wichtiger. Bereits seit der Jahrtausendwende existieren im deutschsprachigen und angloamerikanischen Raum zahlreiche Instrumente, die Aussagen über die kulturelle Sensibilität, interkulturelle Kompetenz oder kulturelle Präferenzen von Kandidaten machen. Auf den zweiten Blick sind jedoch wenige davon wirklich tauglich für die Eignungsdiagnostik im Assessment-Center (AC) oder Audit-Verfahren. In fast allen Fällen handelt es sich um Fragebogen – also „Selbstbeschreibungen“ des eigenen Verhaltens – und nicht um Tests, die tatsächlich eine Leistung oder Fähigkeit messen. Das bedeutet: Es ist der Gutgläubigkeit des Einzelnen überlassen, ob er die Aussage „Ich liebe Chinesen“ für valide hält, wenn vom Testergebnis gleichzeitig die Aufnahme in den internationalen Top-Talentpool abhängt. Hier schauen Personalexperten lei-

der nicht immer genau genug hin. Denn nicht überall, wo Test draufsteht, ist auch ein Test drin.

### Rückblick 2004 – heterogene Gemengelage einer Geisterkompetenz

Um die Jahrtausendwende gab es noch wenige Ideen, wie man sich dem Thema „Interkulturelle Kompetenz“ innerhalb von Organisationen nähern könnte. Im deutschen Arbeitskreis Assessment-Center bastelten und experimentierten Personalexperten an aufwendigen, mehrtägigen Erhebungsverfahren, um ein äußerst vage umschriebenes theoretisches Konzept irgendwie messbar und fassbar zu machen. Eine Literaturrecherche aus jenen Tagen erbrachte in kurzer Zeit eine Fülle unterschiedlicher Definitionen und Zutaten von interkultureller Kompetenz. Kein Wunder, denn die sogenannten Listenmodelle, wie sie um die Jahrtausendwende noch üblich waren, hatten mehr oder weniger alle Fähigkeiten der interkulturellen Kompetenz aufgenommen, die irgendwie mit Auslandserfolg korrelierten. Exotische Zutaten wie Ambiguitätstoleranz, „self oriented role behavior“ oder „interaction attentiveness“ machten die Erhebung der interkulturellen Kompetenz nicht leichter. Zu allem Überfluss waren die Bemühungen, das facettenreiche Konstrukt irgendwie im AC dingfest zu machen, häufig an der Realität vorbei konzipiert. Wer hat schon das Budget, ein aufwendiges Assessment-Center durchzuführen, das nur interkulturelle Kompetenz und sonst nichts erhebt – so wichtig diese auch sein mag? Ein pragmatisches, deutlich schlankeres Instrument schien uns bereits 2004 zielführender. Denn nach unserer Erfahrung nach interessieren ein Unternehmen, bevor es einen Kandidaten auf seine Tochterfirmen und Kunden im Ausland loslässt, im Grunde nur drei Fragen:

- Hat der Mitarbeiter Gespür und Wissen über die Spielregeln anderer Kulturen im Geschäftsalltag oder steht zu befürchten, dass er ausländische Partner durch unsensibles Verhalten irritiert und/oder die Arbeitsbeziehung und -abläufe belastet?
- Hat der Kandidat interkulturelle Erfahrung und Sprachkenntnisse oder zumindest gute Englischkenntnisse?
- Hat der Kandidat überhaupt Interesse an einem internationalen Arbeitsumfeld? Es nützt ja nichts, wenn der



*Dr. Claudia Harss,  
Diplom-Psychologin,  
Eigentümerin der Twist Consulting  
Group, München,  
contact@twist.de*



*Antonia Liebich,  
Master in Personalmanagement,  
Beraterin bei der Twist Consulting  
Group, München,  
antonia.liebich@twist.de*

## Mobil, flexibel und gestresst



Interkulturelles Verständnis: unabdingbar für internationales Arbeiten

interkulturell begabte und sprachversierte Jungmanager gerade ein Haus gebaut hat und seinen Lebensmittelpunkt in Deutschland sieht.

### Theoretische Grundlagen

Eine Literaturrecherche zu diesen drei Grundforderungen zeigte, dass einige Autoren tatsächlich spätestens 2004 brauchbare Konzepte vorgelegt hatten, die zur theoretischen Fundierung der drei Testteile unseres neu entwickelten Twist Intercultural Competence Test (TICT) taugten. So beruht der TICT auf der Idee der Strukturmodelle, die interkulturelle Kompetenz in die Dimensionen Kognition (Wissen um interkulturelle Spielregeln), Affektion (Motivation zu interkultureller Arbeit und Auslandsaufenthalten) und verhaltensbezogene Kompetenzen (zum Beispiel Konfliktfähigkeit oder die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel) unterteilen, wie es unter anderem die Wirtschaftswissenschaftlerin Martine Gertsen bereits 1990 erstmals vorgeschlagen hatte.

landsaufenthalte steigt. Indem im TICT explizit nach der Auslandserfahrung des Probanden gefragt wird, ist auch dieser Aspekt der interkulturellen Kompetenz abgedeckt.

### Wie sieht der TICT genau aus?

Der gesamte TICT wird nur in englischer Sprache an die Testpersonen ausgegeben und ist entweder als Paper-Pencil-Version oder als Online-Version einsetzbar. Die Bearbeitungsdauer beträgt 45 Minuten. Der Test besteht aus drei Teilen:

#### 1. Kritische Situationen richtig interpretieren

Der erste Teil des Tests besteht aus 13 kritischen Interaktionssituationen, sogenannten Critical Incidents (CI). Sie beschreiben interkulturelle Begegnungen im Berufsleben, in denen es zwischen Mitgliedern von zwei oder mehreren Nationen zu Missverständnissen kommt. Die Situationen werden jeweils in zwei bis drei

kurzen Absätzen dargestellt. Im Anschluss an die Situationsbeschreibung folgen vier Schilderungen möglicher Ursachen für die oben dargestellten Missverständnisse. Die Testteilnehmer sollen auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „not at all“ bis „very well“ bewerten, wie gut die einzelnen Ursachenbeschreibungen zu dem CI passen. Dabei steht in der Instruktion, dass mindestens eine der vier Ursachenbeschreibungen den Grund für die oben dargestellten Missverständnisse „very well“ darstellt.

Dieser Teil deckt Aspekte wie kulturspezifisches Wissen und Kenntnisse der Spielregeln in interkulturellen Interaktionen in der kognitiven Dimension ab. Ein gutes Gespür für Konfliktsituationen und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel können bei dem ein oder anderen Item das fehlende Wissen um die kulturelle Spielregel kompensieren. Nicht umsonst wurden entsprechende Fähigkeiten in den Strukturmodellen als Teil der interkulturellen Kompetenz anerkannt. Die Konzeption der CI und der dazugehörigen Ursachenbeschreibungen stützt sich auf einschlägige Literatur und auf Einschätzungen von interkulturellen Experten der jeweiligen Kultur aus dem internationalen Beraternetzwerk von Twist.

#### 2. Auslandserfahrung und Sprachkompetenz

Im zweiten Teil des Tests werden bisherige Auslandserfahrungen abgefragt. Neben der Anzahl an Auslandsaufenthalten, dem Zeitraum (nur Aufenthalte, die länger als sechs Wochen dauerten, werden als relevant erachtet) und dem Land des Aufenthalts soll auch der Grund für den Aufenthalt angegeben werden. Damit soll auf Merkmale der affektiven und konativen Dimensionen geschlossen werden. Häufige Auslandsaufenthalte lassen auf Eigenschaften wie Interesse, Offenheit und Ambiguitätstoleranz schließen, außerdem lässt sich eine hohe Motivation vermuten, Neues und Fremdes kennenzulernen. Es

## Mobil, flexibel und gestresst

folgt zunächst die Frage nach der Muttersprache, die nicht in die Bewertung mit eingeht. Im Anschluss werden Fremdsprachenkenntnisse und das Niveau, auf dem diese Sprachen gesprochen werden, abgefragt. Hierbei wird eine Selbsteinschätzung durch die Befragten erbeten, wobei sie die Wahl zwischen fünf Antwortmöglichkeiten von Schulniveau (basic, school level) bis hin zur Beherrschung wie die eigene Muttersprache „like mother-tongue standard“ haben. Übrigens: Wer hier versucht, aus eher mauen Englischkenntnissen gute oder sehr gute Kenntnisse zu machen, scheitert regelmäßig am sportlichen Timing von 45 Minuten für ein Testverfahren in englischer Sprache.

### 3. Interesse und Bereitschaft zur internationalen Zusammenarbeit

Im dritten Teil des TICT wird in fünf Fragen das Interesse an interkulturellen Themen und Interaktionen abgefragt. Der Grad des Interesses kann in einer fünfstufigen Likert-Skala bewertet werden. Hier wird besonders auf affektive Merkmale der interkulturellen Kompetenz abgezielt, die durch Fragen wie „Do you read articles concerning intercultural phenomena?“ festgestellt werden. Der letzte Fragenkomplex betrifft die Mobilitätsbereitschaft. Fünf Teilfragen ermitteln, wie hoch die Bereitschaft des Kandidaten ist, innerhalb welchen Zeitraums, für wie lange ins Ausland zu gehen, und welche Kulturräume er dabei bevorzugt beziehungsweise ausschließen möchte. Eine zweifellos sehr nützliche Übung zur Selbstreflexion und eine wichtige Information für den Arbeitgeber, wenn er konkret Kandidaten für ein bestimmtes Land sucht. In die Bewertung der interkulturellen Kompetenz geht die Frage allerdings nicht mit ein.

### Wie wird der TICT eingesetzt?

Der TICT ist besonders zum Einsatz im Einzel- oder Gruppen-AC geeignet. Er kann vor dem Verfahren oder währenddessen in Paper-Pencil-Form oder online vom AC-

	Reflexion Hofstede-Dimensionen	Rollengespräch	Interview	Vorgesetzten-Einschätzung
Gesamtwert TICT	0,399*	-0,082	0,365*	0,393*
*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig) signifikant.				

Harss &amp; Liebich

Abb. 1: Korrelationen Testwerte ICQ mit Testwerten der Zweiterhebungen interkultureller Kompetenz

	13 Critical Incidents (CIs)	52 Erläuterungen zu den CIs	Interkulturelles Interesse
Cronbachs Alpha	0,646	0,768	0,731

Harss &amp; Liebich

Abb. 2: Cronbachs Alpha der Testteile, in denen Berechnung möglich ist

Kandidaten selbstständig durchgeführt werden und wird im ersten Fall vom Testleiter, im zweiten von Twist ausgewertet. Die Instruktion ist schriftlich und so standardisiert.

Insgesamt sind maximal 69 Punkte zu erreichen. Nach der Auswertung bekommen die Testteilnehmer während der Feedback-Gespräche detailliert Rückmeldung dazu, wie sie im Vergleich zum Durchschnitt von 500 Testergebnissen in jedem Teil des TICT abgeschnitten haben. Nachdem mittlerweile einige Unternehmen das Verfahren auch ohne den Einsatz von Twist-Beratern durchführen, wird seit 2012 zusätzlich noch ein kurzer Feedbackreport mit Hinweisen zur Interpretation der Ergebnisse generiert.

### Studie zur Validierung

Nach dem von Claudia Harss (2004) entwickelten Konzept des Testverfahrens fand ein Pre-Test mit 40 Studenten statt. Dabei ergaben sich zum einen ermutigende Werte für die interne Konsistenz der Items, zum anderen signifikante Zusammenhänge zu Skalen wie Kontaktfreude und Flexibilität des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeit, die theoretisch Sinn ergaben. Jedoch waren diese Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe nur bedingt aussagekräftig. Nachdem der TICT bis heute rund 600 Mal in Assessment-Centern mit vergleichbaren Designs bei zwei Kunden von Twist

eingesetzt wurde, konnte Antonia Liebich im Rahmen ihrer Masterarbeit an der Hochschule Augsburg 2014 erstmals eine fundierte Überprüfung aller wesentlichen Haupt- und Neben-Gütekriterien mit einem ausreichend großen Datensatz von 400 Probanden durchführen.

Die interkulturelle Kompetenz wurde bei allen 400 Probanden im AC mindestens ein zweites Mal mit einer weiteren Methode erhoben:

- Durch ein Interview, bei dem unter anderem die interkulturelle Kompetenz abgefragt wurde (30 Prozent der Studienteilnehmer);
- durch eine Culture in the Workplace Questionnaire (CWQ)-Transferübung, bei der der Proband eigene Testresultate auf den internationalen Arbeitsalltag anwenden musste. Der CWQ ist ein Persönlichkeitsfragebogen, in dem Probanden mehr über ihre individuelle interkulturelle Komfortzone auf Basis der fünf Dimensionen von Geert Hofstede erfahren können (25 Prozent der Studienteilnehmer);
- durch eine standardisierte Vorgesetzten-Einschätzung zur interkulturellen Kompetenz der Testteilnehmer im Alltag (21 Prozent der Studienteilnehmer);
- durch ein Rollenspiel (10 Prozent der Studienteilnehmer).

Zu drei der vier Ergebniswerte der Zweiterhebung der interkulturellen Kompetenz

## Mobil, flexibel und gestresst

	Auftreten	Kommunikation	Teamfähigkeit	Konfliktfähigkeit	Analytisches Denken	Unternehmerisches Denken
Interkulturelle Kompetenz (IK)	0,192*	0,157*	0,084	0,150	0,185*	0,202*

Harss &amp; Lieblich

Abb. 3: Korrelation der Kompetenz mit den Ergebnissen ICQ (\*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 [zweiseitig] signifikant).

ergaben sich signifikante bis hochsignifikante Zusammenhänge (Abb. 1, Seite 32).

Das spricht klar für die Validität des Verfahrens. Lediglich das Rollenspiel ergab keine signifikanten Werte, was vermutlich eher gegen die Qualität des (ohnehin selten durchgeführten) Rollenspiels spricht, da es den Beobachtern hier offenbar nicht gelungen war, drei Kompetenzen trennscharf zu erheben (Halo-Effekt). Die Item-Analyse ergab außerdem hinreichend hohe – wenn auch noch nicht optimale Werte für Cronbachs Alpha (Abb. 2, Seite 32) und andere Indikatoren für die Reliabilität des Verfahrens. Die dabei aufgedeckten Schwächen vor allem bei einem der Critical Incidents aus dem ersten Test-Teil wurden mittlerweile behoben. Objektivität und Nebengütekriterien, vor allem die Ökonomie des Verfahrens, konnten ebenfalls als gut befunden werden.

### Wer schneidet besonders gut beim TICT ab?

Vergleichswerte des TICT liegen bislang lediglich für eine relativ homogene Gruppe von Probanden mit überdurchschnittlich gutem Ausbildungsniveau vor, allesamt Kandidaten im Assessment-Center. Bislang ergaben sich, was die Gesamtergebnisse des Tests anbelangt, noch keine signifikanten Abweichungen zwischen Probanden unterschiedlichen Geschlechts, Alters und Nationalität innerhalb dieser Stichprobe. Damit ist eine Normierung für Subgruppen erst zu einem späteren Zeitpunkt sinnvoll. Bei einzelnen Skalen ergaben sich hierzu erste Trends, die wir aufmerksam weiterverfolgen.

So schneiden jüngere Teilnehmer besser im Test-Teil Sprachkenntnisse und Aus-

landsaufenthalte ab. Entgegen manch theoretischer Annahme bringt ihnen das aber bislang keine deutlich besseren Werte im Gesamtest zur interkulturellen Kompetenz ein. Der Korrelationskoeffizient nach Spearman-Rho mit dem Wert  $r = -0,119$  impliziert zwar durch das negative Vorzeichen, dass die jüngeren Teilnehmer tendenziell höhere Werte bei der interkulturellen Kompetenz aufweisen, doch ist dieser Wert nicht signifikant. Auch die Überprüfung durch einen *t*-Test für die Mittelwertgleichheit der interkulturellen Kompetenz weist auf keinen deutlichen Unterschied zwischen jungen Testteilnehmern (bis 35 Jahre) und den älteren Testteilnehmern (ab 36 Jahre) bezüglich der Mittelwerte hin.

Kopferbrechen machte vor allem ein Befund, den die Interkorrelationsmatrix aller im Assessment-Center mindestens zweimal unabhängig voneinander erhobenen Kompetenzen aufzeigte (Abb. 3 oben). Demnach korreliert interkulturelle Kompetenz zwar erwartungsgemäß mit der Fähigkeit, gut zu kommunizieren, und einem offenen, selbstbewussten Auftreten der AC-Kandidaten. Es ließen sich jedoch keine Zusammenhänge zur Konflikt- und Teamfähigkeit nachweisen. Dafür schneiden Probanden, deren analytisches und unternehmerisches Denken besonders gut ausgeprägt ist, hoch signifikant besser ab.

Die Studie förderte außerdem zutage: Wer analytisch stark ist und Interesse an der Welt und an anderen Kulturen hat, geht offenbar deutlich häufiger ins Ausland und kann größere Zusammenhänge auf dem Markt und im Unternehmen besser erkennen. Ob die unternehmerische Kompetenz aufgrund der Auslandsaufenthalte gewachsen ist, bleibt allerdings offen.

### Fazit

Mit dem Twist Intercultural Competence Test (TICT) in seiner 2015 optimierten Form liegt ein Testverfahren vor, das die Testgütekriterien gut erfüllt und für den Einsatz in eignungsdiagnostischen Verfahren geeignet ist.

### Weiterführende Literatur

**Deardorff, D. K.** (2006). *Interkulturelle Kompetenz: Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

**Gertsen, M. C.** (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 341–362.

**Harss, C.** (2005). Speakers Corner: Was halten Sie eigentlich davon, dass ... zur Erfassung der interkulturellen Kompetenz so ein großer Aufwand betrieben wird? *Managerseminare*, 12/2005, 16–17.

**Hofstede, G. & Hofstede G. J.** (2012). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: C. H. Beck.

**ITAP International** (Ed.). (n. d.). *The Culture in the Workplace Questionnaire overview*. Princeton, NJ: Editor. Available: <http://www.itapintl.com/index.php/tools/the-culture-in-the-workplace-questionnaire-overview/cwq-overview> [22.4.2015].

**Landeszentrale für politische Bildung Thüringen** (Hrsg.). (n. d.). *Mit Fremdeiterfahrungen umgehen lernen*. Erfurt: Herausgeber. Verfügbar unter: <http://www.ikkompetenz.thueringen.de/fremdeiterfahrung/index.htm> [22.4.2015].