

**Personalentwicklung mittelständischer Unternehmen
für internationale Märkte
Ein computergestütztes interkulturelles Assessment Center**

Julia Herzog und Jorge Peña, Universität Jena

Ein Großteil Mittelständischer Unternehmen ist mit der Thematik interkultureller Kompetenz bislang kaum oder noch gar nicht konfrontiert worden. Man vertraut immer noch vor allem auf Sprachkenntnisse zur Vorbereitung internationaler Geschäftskontakte. Tauchen Probleme auf, fehlt das Wissen über geeignete Bewältigungsstrategien oder präventive Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund wurde am Fachgebiet Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Universität Jena in Zusammenarbeit mit der thüringer GetUp-Initiative ein kulturunspezifisches Assessment Center entwickelt, das den Bedürfnissen dieser Zielgruppe entgegenkommt. Das Instrument soll vor allem für kulturelle Unterschiede und für die Notwendigkeit adäquater Vorbereitung auf Auslandskontakte und -aufenthalte sensibilisieren und zur Erstellung eines individuellen Kompetenzprofils beitragen. Das Ergebnis ist eine Einschätzung der eigenen Fertigkeiten im Hinblick auf internationale Handlungsfähigkeiten. Um das interkulturelle Assessment Center jederzeit und ortsunabhängig zur Verfügung zu stellen, ist es in einer computergestützten Form über das Internet abrufbar. Die Auswertung geschieht per E-mail.

Einleitung

Verlässliche Diagnoseinstrumente für interkulturelle Kompetenz gibt es nur wenige.¹ Möchten Unternehmen Unterstützung bei der Auswahl von Mitarbeitern, die Auslandskontakte aufbauen und pflegen oder ins Ausland entsandt werden sollen, so wenden sie sich meist an eine Beratungs- und Trainingsfirma, die dann ein speziell für den aktuellen Bedarf zugeschnittenes (interkulturelles) Assessment Center (AC) durchführt. Für große Unternehmen sind solche ein- oder mehrtägigen Auswahlseminare mit Trainern unterschiedlicher kultureller Herkunft (beispielsweise von dem universitätsnahen Jenaer Anbieter interculture.de) mit Sicherheit eine gute Wahl.

Für mittelständische Unternehmen lohnt der finanzielle und zeitliche Aufwand jedoch nicht. Planen sie eine Erweiterung ihrer Auslandsbeziehungen, so wird meist kein neuer Mitarbeiter eingestellt, sondern vorhandene Mitarbeiter übernehmen die Aufgabe. Auch besteht der Kontakt meist zunächst nicht in einer längerfristigen Entsendung, sondern in Verhandlungen, Treffen auf Messen und Kommunikation via Telefon / E-Mail. Ohne eine adäquate Vorbereitung dieser Mitarbeiter besteht allerdings das Risiko, daß durch interkulturelle

¹ Eine von uns durchgeführte Internet-Recherche ergab, daß viele Beratungsanbieter mit dem Begriff der Interkulturalität werben, das dahinterstehende Angebot aber eher dürftig wirkt und wenig Veränderungen zu herkömmlichen Diagnoseinstrumenten bietet.

Handlungsdefizite verursachte Schwierigkeiten nicht auf eine angemessene Weise erkannt und beseitigt werden können.

Das von uns entwickelte interkulturelle Assessment Center ist in das Szenario einer internationalen Messe (ISME, internationale Start-Messe) gebettet. Der Teilnehmer hat unter Zeitdruck eine Reihe von Aufgaben an Messeständen zu erledigen, die teils mit festen Terminen verbunden sind und teils in einer bestimmten Reihenfolge erledigt werden müssen. Zusätzlich muß er in interkulturellen Situationen seine Handlungskompetenz unter Beweis stellen.²

Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Tendenzen

Ein Viertel der mittelständischen Unternehmen unterhält Geschäftsbeziehungen mit dem Ausland. Für ein Viertel dieser Unternehmen wiederum sind diese Beziehungen ihrem finanziellen Umfang nach überlebenswichtig (Fischer 2001). Der Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen erfordert große Sorgfalt bei der Erstellung einer *Feasability*-Studie und bei der Wahl der Partner. Doch auch wenn alle formellen und rechnerischen Vorgaben erfüllt sind, besteht noch das Risiko des Scheiterns der Zusammenarbeit.

Eine Vorbereitung durch das Training länderspezifischer Soft-Skills ist genauso wenig *Garant* für den Erfolg wie das Vorhandensein der notwendigen Fachkompetenz der Beteiligten. Dennoch kann sie Mißverständnissen / Kommunikationsstörungen *vorbeugen* oder zumindest deren Feststellung und Aufklärung begünstigen. Es ist das Vorhandensein und *beider* Seiten, der Hard- und der Soft-Skills, die effizientes Handeln auf dem internationalen Markt ermöglichen.

Die Bedeutung interkultureller Kompetenz für erfolgreiche Auslandskontakte

Kühlmann und Stahl (1998) unterstreichen die Notwendigkeit der Vorbereitung mit dem Hinweis auf *typische Schwierigkeiten aus dem internationalen Geschäftsleben*, die mit Fachwissen alleine nicht gelöst werden können: (a) unerwartete Reaktionen ausländischer Partner, (b) Bedeutungsverschiebung vertrauter Signale, Worte, Verhaltensweisen, (c) Verborgensein der Ziele, Normen und Werte im Gastland, (d) Ineffektivität gewohnter Verhaltensroutinen, (e) Unklarheiten hinsichtlich des akzeptierten Verhaltensspielraums, (f) Verzicht auf vertraute Annehmlichkeiten, Zusatzbelastungen.

Ist der Mitarbeiter sich von vorne herein im Klaren darüber, daß derartige Schwierigkeiten zu erwarten sind, ist bereits der erste Stein für seinen Erfolg gelegt. Denn nur wer eine Gefahr kennt, kann auch effektiv problemlösend mit ihr umgehen. Trainiert der Mitarbeiter zusätzlich zur Problemerkennung auch kulturspezifische Problemlösestrategien, geht er mit einem anderen Selbstverständnis und mit (wünschenswert) größerem Reflexionsvermögen an seine Aufgabe heran. Mit der Verbesserung des persönlichen Erlebens des einzelnen Mitarbeiters, also der subjektiven Einschätzung seines Problemlöseerfolges und der erfolgreicherer Kommunikation, erhöhen sich außerdem die Effizienz seiner Arbeit und seine Belastbarkeit. (Laienhaft

² Eine detaillierte Beschreibung des Instruments folgt nach der theoretischen Einführung.

ausgedrückt: Wem es gut geht, der arbeitet auch gut). Für die Zielgruppe mittelständische Unternehmen reicht eine kulturunspezifische Testung und Sensibilisierung zunächst aus, da die Breite der Auslandskontakte in vielen Fällen größer ist als die Tiefe.³

Das Assessment Center als Personalentwicklungsinstrument

AC werden als eignungsdiagnostische Instrumente zur Personalauswahl eingesetzt und dabei sekundär auch zur Personalentwicklung – beispielsweise, wenn der ansonsten optimale Kandidat in einer gewissen Hinsicht Defizite aufweist, die durch Training ausgeglichen werden können. Verlässliche Einschätzungen zur Auswahl (Prognosegüte) können aber nur multimethodal und mit tatsächlicher Verhaltensbeobachtung erreicht werden (siehe Kühlmann & Stahl, 1998).

Das vorliegende AC beschränkt seinen Anspruch auf die Personalentwicklung. Weiter oben wurde bereits deutlich, daß dieses Ziel für die aktuelle Zielgruppe ausreichend ist. Es ist für mittelständische Unternehmen gedacht, die noch relativ wenig Auslandserfahrung haben, aber Auslandskontakte planen oder bestehende Kontakte ausbauen möchten. Ziel ist eine Sensibilisierung für die interkulturelle Thematik und eine Anregung dazu, die eigenen Fertigkeiten oder die der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, und Auslandseinsätze vorzubereiten.

Ein interkulturelles, computergestütztes Assessment Center (E-AC)

Computersimulationen in der Personalauswahl und -entwicklung

Strauß und Kleinmann (2001) geben einen Überblick über die Verwendung von computergestützten Problemlöseaufgaben in der Personalauswahl. Die „klassische“ Einsatzart ist die modulartige Integration eines computergestützten Szenarios in ein gewöhnliches Präsenz-AC. Dabei wird der Teilnehmer auch bei seiner Arbeit am Computer beobachtet. In einigen Fällen steht die soziale Interaktion innerhalb und zwischen Teilnehmergruppen im Mittelpunkt des Interesses, die jeweils gemeinsam an einem Computer arbeiten und gruppenweise gegeneinander antreten (z.B. bei einer MORO-Variante⁴).

Das E-AC „ISME“ dagegen unterscheidet sich von diesen Problemlöseaufgaben:

(a) In der formalen Einordnung muß es den computergestützten Planspielen zugeordnet werden (nicht den computersimulierten Szenarien aus der Obergruppe der computergestützten Simulationsverfahren, siehe dazu Strauß & Kleinmann 2001). Es ist als Szenario weit weniger komplex aufgebaut und bietet dadurch weniger Handlungsalternativen. Zudem ist es kein

³ Mit „Breite“ sei hier die geographische Streuung bezeichnet, mit „Tiefe“ die Intensität der Kontakte von gelegentlicher schriftlicher Kommunikation bis hin zu mehrjährigen Auslandseinsätzen.

⁴ MORO ist ein computersimuliertes Szenario, bei dem der Teilnehmer in die Rolle eines Entwicklungshelfers schlüpft, der die Geschicke eines Nomadenstamms in der Sahel-Zone lenken soll.

interaktives oder selbstregulatives Problem, d.h. das Handeln des Teilnehmers beeinflusst nicht den Fortgang der Aufgabe, und das System verändert sich auch nicht von selbst. Es werden lediglich Hinweise gegeben, wenn ein Termin nicht eingehalten wurde oder eine Bedingung nicht erfüllt wurde.

(b) Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Realitätsnähe des Problems: Das Szenario ist so konstruiert, daß der Teilnehmer sich aufgrund früherer Erfahrungen (Messebesuch) leicht in die Situation hineinversetzen kann. (Bei MORO beispielsweise dürfte das Hineinversetzen in diese Aufgabe schwerer fallen.)

(c) Im Unterschied zu Unternehmens-Planspielen geht es im hier vorgestellten interkulturellen AC allein um die Soft Skills. Betriebswirtschaftliche Aspekte, wie sie in vielen Szenarien enthalten sind, spielen keine Rolle.

(d) Weiterhin enthält es keine *unmittelbare* pädagogische Intention – das zu Lernende soll vielmehr erst mit Hilfe des Instruments identifiziert werden (*mittelbare* pädagogische Intention): Der Teilnehmer deckt ein vorhandenes Wissens-/Könnensdefizit auf und kann daraufhin kompensatorische selbst Lernschritte planen. Das Interkulturelle E-AC ist also der Diagnostik, nicht der Intervention / dem Training, zuzuordnen.

Insofern ist das Instrument an die Zielsetzung der Personalentwicklung und Sensibilisierung angepasst und an die Tatsache, daß es nicht ein Modul von vielen ist, sondern für sich alleine aussagekräftig sein soll. Den spezifischen Auswirkungen der räumlichen und zeitlichen Distanz von Durchführung und Auswertung ist dadurch Rechnung getragen, daß das Instrument durch seine geringe Komplexität ohne persönliche Einführung intuitiv bedienbar ist und die Ausführung nur 20-30 Minuten dauert.

Argumente für ein computergestütztes AC

Besonders im interkulturellen Kontext ist das AC ein sehr teures Verfahren. Kostengünstiger wird es, wenn man die Experten und trainierten Beobachter einmalig einsetzt, nämlich um die Aufgabenstellung zu entwerfen und mögliche Verhaltensweisen auszuwählen und zu bewerten, die später dem Teilnehmer als Verhaltensalternativen zur Auswahl gestellt werden. Dann hat der Teilnehmer zwar nicht mehr die Wahl zwischen allen erdenklichen Möglichkeiten, aber er wird seine Wahl so treffen, wie er es für die „Realität“ als am Günstigsten und am Vorteilhaftesten erachtet.

Insofern ist durch diese methodische Veränderung die Standardisierung gegenüber herkömmlichen ACs erhöht. Das geschieht zum Einen durch die Vorgabe der Antwortalternativen, zum anderen durch die intersubjektiv im Voraus festgelegte Bewertung des Verhaltens durch die beschriebene „Umkehr“ der Reihenfolge Beobachtung – Auswertung.

- Vorteil: Wegnahme von Verzerrungseffekten durch Sympathien / Antipathien (soziale Beeinflussungsmechanismen zwischen Teilnehmer und Beobachter): Die Bewertung des Verhaltens wird unabhängig von konkreten Teilnehmern vollzogen, also für einen „abstrakten“ Teilnehmer festgelegt. Dadurch fallen Milde- oder Härte- effekt, Kronprinzeneffekt, Halo-Effekt, primacy/recency-Effekte etc. weg.
- Vorteil: Wegnahme von Verzerrungseffekten durch Beobachtung: Die Bewertung geschieht aus der Distanz heraus – der Teilnehmer hat nicht eine Riege von Beobachtern „im Nacken sitzen“ sondern wählt selbst, wann und wo er das AC durchführen möchte (zu Hause, am Arbeitsplatz, etc.). Er hat keinen bestimmten Termin, kann also die Durchführung ohne jede Konsequenz verschieben, wenn er einen schlechten Tag hat oder dringende Erledigungen anstehen.

Bedenken, daß der Umgang mit dem Computer als Medium nicht für alle Teilnehmer selbstverständlich ist, konnten bei Befragungen der Zielgruppe ausgeräumt werden. Alle Unternehmen haben Internetzugang und arbeiten täglich mit Computern. Fischer (2001) unterstreicht diesen empirischen Befund: „*Zur Erhaltung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit im globalen Wettbewerb setzen die Unternehmen vor allem auf Mitarbeiterqualifikation und –motivation sowie auf die Nutzung neuer Medien.*“ (S. 34)

Operationalisierung interkultureller Kompetenz

Wie Bolten (2001) hervorhebt, besteht die Besonderheit eines *interkulturellen* ACs darin, daß es in Ergänzung zu *intra*kulturellen Diagnoseinstrumenten den internationalen Bezug der Handlungskompetenz berücksichtigt. Die Teilkompetenzen soziale, individuelle, fachliche und strategische Kompetenz werden speziell in interkulturell relevanten Bezugszusammenhängen evaluiert. Bolten betont an anderer Stelle, daß diese vier Teilkompetenzen alle in einem ausgewogenen Maße vorhanden sein müssen und daß die internationale Handlungskompetenz erst dann besteht, wenn sie, wie er sagt, „wie ein Motor angeworfen werden und dann rund laufen“. Dieses Zusammenspiel der Teilkompetenzen geht anschaulich aus seinem Kreismodell der Interkulturellen Kompetenz hervor:

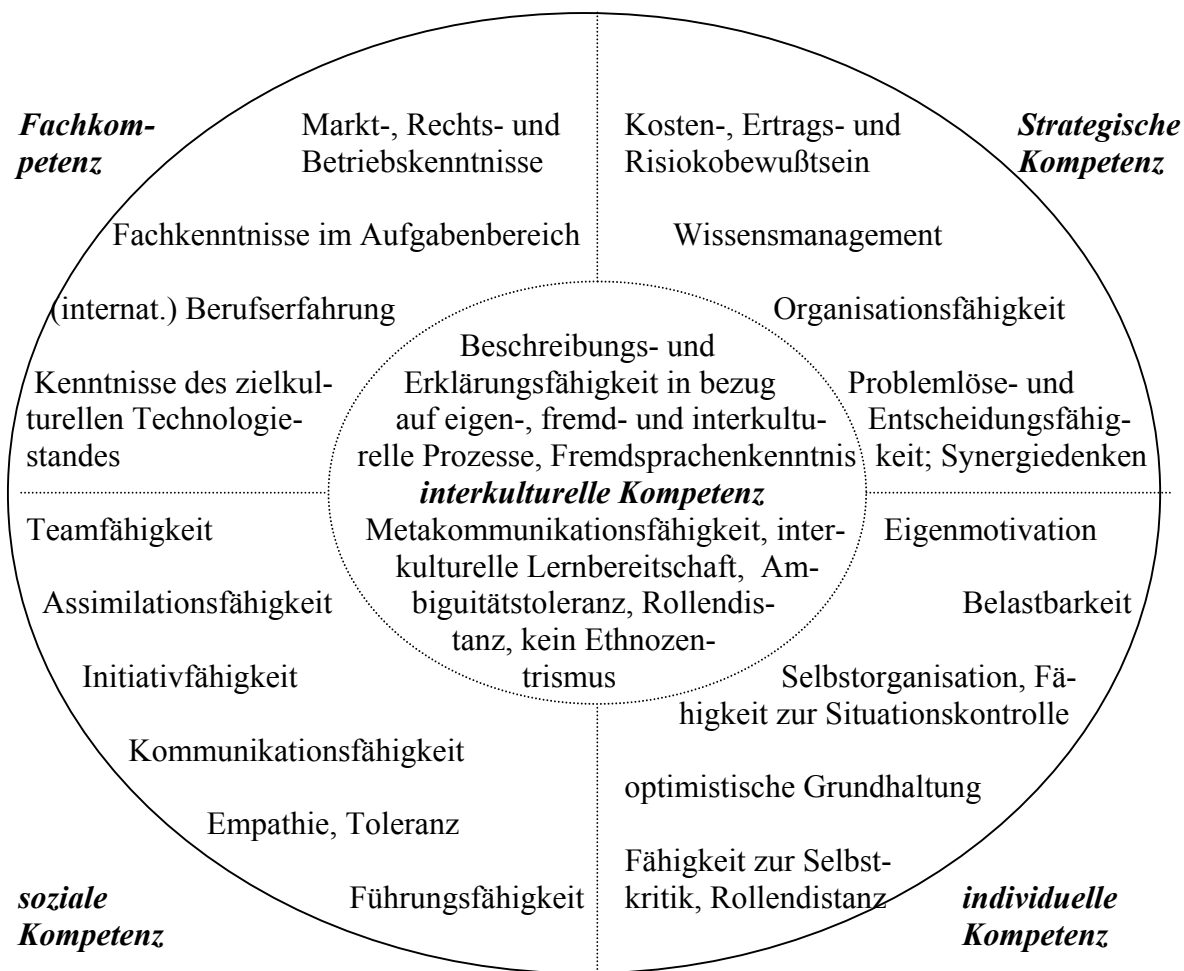


Abb. 1: Komponenten internationaler Management-Kompetenz (nach Bolten)

Das Modell von Bolten soll als theoretische Basis für die Konstruktion des ACs dienen. Zugleich sollen empirische Erkenntnisse über den internationalen Erfolg bestimmter Handlungsstrategien einbezogen werden, um der Forderung des Modells Rechnung zu tragen, die Einzelkompetenzen auf einen internationalen Kontext zu beziehen. Zu diesem Zweck eignet

sich die Studie von Stahl (1998): Er befragte Auslandsentsandte nach problematischen Situationen während ihres Einsatzes (Critical Incidents), nach ihrer Lösungsstrategie und nach dem Erfolg der gewählten Strategie. Die so gewonnenen Daten abstrahierte er, indem er die Problemlösestrategien in Kategorien einordnete. Ein zentrales Ergebnis der Studie ist ein Überblick über diejenigen Strategien, die von den Entsandten besonders häufig verwendet wurden und darüber, ob sich diese Strategien als mehr oder weniger erfolgreich erwiesen haben.

Bewältigungsform (Strategie)	Kurzbeschreibung	Häufigkeit %	Häufigkeit (Rang)	Bewältigungserfolg *	B.-erfolg (Rang)
(Kultur-) Lernen	Lernprozesse (Kenntnisse über das Land des anderen) und Verhaltensänderungen (Fähigkeiten)	16%	13	2,76	1 (+)
Assimilation / Going native	Mehr oder weniger schleichende Anpassung an die Bedingungen des Gastlandes, Verinnerlichen von Gastlandstandards	17%	12	2,19	7 (+)
Duldung / Akzeptanz	Sich den Erwartungen anderer fügen, eigene Bedürfnisse zurückstellen, Beenden der Problembewältigung	22%	5	0,39	17 (-)
Beziehungsaufbau/-pflege	Kontaktbereitschaft, Aufbau sozialer Beziehungen, gemeinsame Aktivitäten	18%	9	2,38	3 (+)
Mobilisierung instrumenteller Unterstützung	Delegieren, Experten hinzuziehen, Ratschläge einholen, Hilfe nutzen	20%	7	2,19	6 (+)
Konfliktentschärfung	Entscheidungen abstimmen, die Situation entschärfen, Einlenken, die Bedürfnisse anderer berücksichtigen	17%	11	2,10	8 (+)
Konfrontation / Durchsetzung	Kritik offen aussprechen, Selbstbehauptung, eigene Interessen durchsetzen	13%	17	0,92	15 (-)
Identitätsbewahrung / Ethnozentrismus	das Handeln mit der eigenen Nationalitätszugehörigkeit rechtfertigen, unvoreilhaftige Ländervergleiche anstellen	25%	3	0,59	16 (-)
Problemumbewertung	Bagetellisieren, positive Seiten sehen, das Problem relativieren	36%	1	2,20	5 (+)
Selbstentlastung	die Ursachen für das Problem außerhalb der eigenen Person suchen, sich distanzieren, verallgemeinern	14%	16	0,99	14 (-)
Positiver Vergleich	mit schlechterer Lage vergleichen, mit Personen vergleichen, die schlechter dran sind	24%	4	2,22	4 (+)
Negativer Vergleich	Vergleich mit einem wünschenswerten (besseren) Zustand	21%	6	0,10	18 (-)
Situationskontrolle	(nicht in AC übernommen, weil uneinheitlicher Erfolg)	27%	2	1,92	10 (~)
Erwartungsanpassung	(nicht in AC übernommen, weil uneinheitlicher Erfolg)	19%	8	1,45	12 (~)
Perspektivenwechsel	(nicht in AC übernommen, weil uneinheitlicher Erfolg)	18%	10	1,16	13 (~)
Organisationsmaßnahmen	(nicht in AC übernommen, weil diese Strategie zu weit in die fachliche Kompetenz hineinreicht – kann in späteren Ergänzungen gesondert untersucht werden)	9%	18	2,43	2 (+)

*Mittelwert M=0-4: erfolgreich M>2,0 (+, grau unterlegt); uneinheitlich M 1,0 – 1,99 (~); erfolglos M<1 (-, weiß)

nach Stahl (1998, 183; 201; 318ff)

Tab. 1: Zentrale Ergebnisse der Studie von Stahl (1998)

Für die Konstruktion des Interkulturellen ACs bietet es sich an, die besonders erfolgreichen und erfolglosen Strategien den Probanden zur Auswahl zu stellen um zu sehen, ob sie einschätzen können, welches Handeln im internationalen Kontakt angemessen ist.

Das Szenario: ISME – die Internationale Start-Messe

Ein AC ist ein Verfahren, bei dem der Teilnehmer unter einem gewissen (gewollten) Leistungs- und Zeitdruck steht. Das geschieht aus mehreren Gründen: Sein Verhalten soll in einer Situation beobachtet werden, die einer stressreichen realen Arbeitssituation nahe kommt – es wird also die Belastbarkeit und organisatorische Kompetenz gemessen. Zusätzlich soll der Teilnehmer nicht oder nicht so gut in der Lage sein, sein Verhalten vollkommen den Erwartungen der Beobachter anzupassen (Verhaltenskontrolle nach sozialer Erwünschtheit), da er mit der Erfüllung der Aufgabe zu sehr beschäftigt ist. Es soll ein authentischer Verhaltensausschnitt erfasst werden.

Methodische Umsetzung

Das interkulturelle AC ist in einer Postkorbübung „verpackt“, die sich im Szenario einer internationalen Messe abspielt. Der Teilnehmer bewegt sich durch eine virtuelle Messehalle und muß in begrenzter Zeit eine Reihe von Aufgaben erfüllen, die auf seiner To-Do-Liste beschrieben sind (z.B. zu einem Treffpunkt gehen). Teils müssen die Aufgaben zu bestimmten Terminen erledigt werden, teils müssen Bedingungen erfüllt sein, um einen Messestand erfolgreich zu besuchen. (Beispielsweise müssen Broschüren vom Stand der eigenen Firma geholt werden und zu einem Treffpunkt gebracht werden). Einige Aufgaben haben strategische Bedeutung (dienen beruflichen / Firmen- Zielen), andere betreffen eher persönliche / private Interessen (z.B. sich in der Cafeteria entspannen). Einen optimalen Weg gibt es nicht – es kommt eher auf die strategische Koordination aller Interessen an.

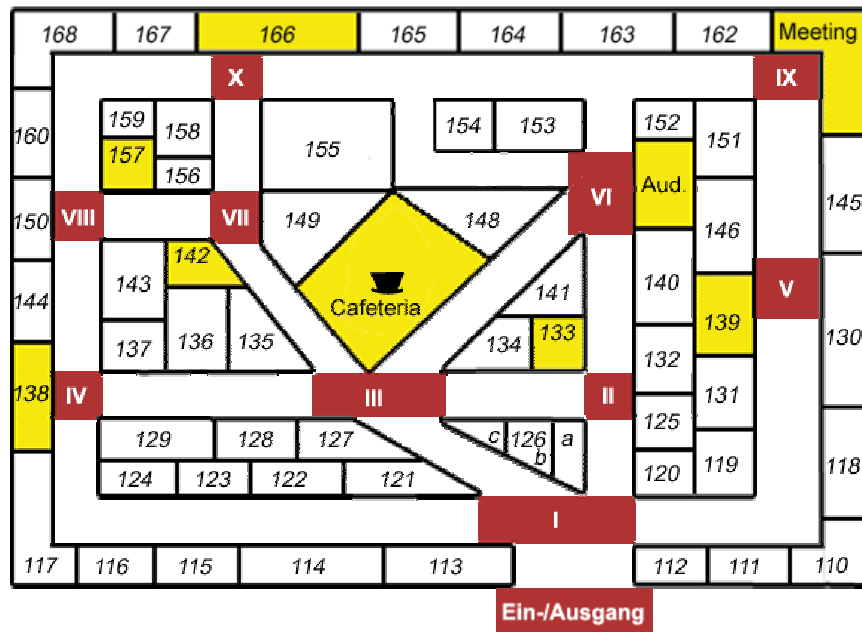


Abb. 3: Virtuelle Messehalle der ISME; Rot: Wegkreuzungen; Gelb: Messestände

Den zweiten Baustein und inhaltlichen Kern des ACs bilden 17 Überraschungsaufgaben, mit denen der Teilnehmer auf den Wegen zwischen den Ständen konfrontiert wird. Es handelt sich um kurze Situationsbeschreibungen, die eine kulturunspezifische, „fremdartige Note“ haben. Dem Teilnehmer stehen jeweils vier Handlungsalternativen zur Auswahl.

Abb. 2: Beispiel für eine interkulturelle Überraschungsaufgabe (Screenshot-Ausschnitt)

interculture.de | GNT | Imp

17:05

Weg7

Sie stehen am Stand einer ausländischen Firma und haben ein Beratungsgespräch. Der Mitarbeiter dieser Firma unterbricht das Gespräch ständig, indem er sein Handy abnimmt, einem zweiten Kunden Fragen beantwortet und seinen Kollegen Anweisungen gibt. Was tun Sie?

- Ich versuche, ihn zu verstehen - sein Arbeitsablauf hat auch irgendwie System und unaufmerksam ist er nicht
- Ich mache ihm freundlich, aber bestimmt deutlich, wie dieser Auftritt auf mich wirkt und bitte ihn, sich auf unser Gespräch zu konzentrieren
- Ich übe mich in Geduld. Dann dauert das Gespräch eben etwas länger
- Ich blättere selbst in den ausliegenden Katalogen, während er mit anderen spricht und bereite die nächsten Fragen vor

Auswahl bestätigen!

Die Alternativen sind so konstruiert, daß in der Regel zwei (mindestens aber eine) Strategien angeboten werden, die sich bei Stahl (1998) als erfolgreich erwiesen haben, und zwei, die sich als weniger erfolgreich erwiesen haben. Zusätzlich wurden die Antwortalternativen dahingehend eingeordnet, ob sie ein guter oder schlechter Ausdruck der Kompetenzbereiche strategisch, sozial und individuell nach dem Boltenschen Modell sind. (Die fachliche Kompetenz soll in späteren Versionen dazukommen, wenn eine länder- und aufgabenspezifische Erweiterung des Instruments realisiert ist, siehe Ausblick).

Auswertung: Strategien und Kompetenzen

Die Auswertung der Postkorbübung geschieht mittels eines Punktesystems: Für den Besuch der strategisch bedeutsamen Stände gibt es doppelt so viele Punkte wie für die übrigen Stände, allerdings nur, wenn sie zum richtigen Termin und mit erfüllter Bedingung erledigt werden.

Die Überraschungsaufgaben werden nicht bepunktet, sondern nach der gewählten Strategie und den Kompetenzbereichen beurteilt. Dabei wird in einer Tabelle erfasst, welche Strategie wie häufig gewählt wurde. In der Auswertung wird die Gesamtzahl der „erfolgreichen“ und der „weniger erfolgreichen“ Antworten ausgezählt und ein Prozentwert gebildet, wie viele der gewählten Antworten „erfolgreich“ waren. *Diese beiden Werte liefern einen Hinweis auf die strategische Kompetenz des Teilnehmers.*

Um die soziale und individuelle und erneut die strategische Kompetenz des Teilnehmers zu ermitteln, wird ausgezählt, wie häufig eine „sozial kompetente“, „individuell kompetente“ oder „strategisch kompetente“ Alternative gewählt wurde. Die Alternativen sind also jeweils 4fach codiert: Strategie, Soziale Kompetenz, Individuelle Kompetenz, Strategische Kompetenz. Wo hinsichtlich der drei Kompetenzen eine Kategorie inhaltsmäßig nicht anwendbar ist, steht ein neutraler Platzhalter. Als Wert für die Rückmeldung an den Teilnehmer wird ein prozentualer Wert errechnet, der die Häufigkeit „positiver“ Antworten in den einzelnen Kompetenzbereich angibt.

Gütekriterien bei Durchführung und Auswertung

Über die *Konstruktvalidität* des Instruments (Kleinmann & Strauß 2001) kann momentan noch keine numerische Aussage getroffen werden. Dazu wäre die Untersuchung der Teilnehmer mit anderen Instrumenten, beispielsweise Beobachtungen des Verhaltens in Realsituationen, durchführen. Allerdings bestand eine der bisherigen Testgruppen (N=22) aus Studenten, die sich in einem Auswahlverfahren für ein Praktikum im Ausland befanden. Die zusätzlich zum AC geführten Auswahlgespräche wurden auf Video aufgezeichnet. Diese Daten wurden bisher noch nicht professionell ausgewertet - der erste Eindruck zeigt aber, daß die Personen sich im „echten“ Gespräch so verhalten, wie es die Testergebnisse vermuten lassen. Wer sich bei der ISME positiv verhielt, wirkte auch im persönlichen Gespräch kompetent für ein Auslandspraktikum.⁵

Wir sehen bewußt davon ab, unserem AC eine *prognostische Validität* zuschreiben zu wollen. Die Zielsetzung als Personalentwicklungsinstrument verlangt keine hopp-oder-top – Urteile als Ergebnis des Instrumentes, sondern soll, wie gesagt, für die Bedeutung interkultureller Kompetenz sensibilisieren und zur persönlichen Weiterentwicklung anregen.

Sichler (2001) argumentiert engagiert gegen die Überbewertung prognostischer Validität als Qualitätsmerkmal des ACs: „*Man führe sich nur einmal vor Augen, was es bedeuten würde, wenn ein eignungsdiagnostisches Instrument existieren würde, welches etwa den Führungserfolg mit Sicherheit oder mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit vorhersagen könnte? (...) wie wäre es um die Autonomie des Menschen und seine Fähigkeit, sich und sein Verhalten zu ändern, bestellt?*“ (S. 20f).

Kleinmann und Strauß (2001) fordern eine *Transparenz der Anforderungsdimensionen* für die Teilnehmer von ACs. Eine solche Transparenz ist im vorliegenden Fall nicht im Detail gegeben – die Teilnehmer erhalten allerdings in der einleitenden Aufgabenstellung Hinweise auf

⁵ Dazu sei angemerkt, daß die Auswertung des ACs durch andere Personen erfolgte als die Durchführung der Auswahlgespräche. Die Ergebnisse wurden erst nachträglich verglichen.

die Zielsetzung und den Untersuchungsgegenstand des Instrumentes. Die Transparenz der Aufgabenstellung hat den Vorteil, daß die Teilnehmer sich nicht unterschiedliche Vorstellungen dessen machen, was eigentlich gemessen werden soll. Sie verhalten sich also so, wie sie denken, daß es interkulturell kompetent sei. Einen „Gegenpol“ zur Offenlegung der Messintention bildet die weiter oben erwähnte Absicht, die Teilnehmer durch den Zeitdruck und die strategischen Anforderungen der Postkorbübung in den Überraschungsaufgaben weniger sozial erwünscht (also authentischer) zu handeln.

Kleinmann und Strauß raten außerdem, *nur wenige Anforderungsdimensionen gleichzeitig* zu beobachten. Dem entspricht die Konstruktion dem vorliegenden AC, weil fachliche Spezifika wie Führungskompetenz oder Teamarbeit und Länderspezifika erst später und dann in getrennten Aufgabenteilen das AC ergänzen sollen.

Anders als bei herkömmlichen ACs (mit persönlicher Präsenz der Teilnehmer und Beobachter) muß die *Beobachterübereinstimmung* bei elektronisch dargebotenen, vorgegebenen Antwortalternativen VOR dem Ausführen durch den Teilnehmer stehen. Es muß also ein Konsens der Beobachter darüber bestehen, daß die angebotenen Alternativen realistisch sind und daß (so unsere Vorgabe) möglichst zwei (mindestens aber eine) Alternativen ein positives, also in einer Kultur sozial akzeptiertes Verhalten beschreiben.

Die interkulturellen Überraschungsaufgaben und die Antwortmöglichkeiten wurden intersubjektiv / interkulturell durch Beobachter aus sechs Ländern (Chile, Deutschland, Großbritannien, Spanien, Taiwan, USA) + zwei deutschen Länderexperten (Russland, Schweden) validiert. Die Aufgabenstellungen und Handlungsalternativen sind m.a.W. diskursiv entstanden, so wie es z.B. Beobachter von Rollenspielen NACH dem Verhalten der Teilnehmer tun würden.

Zusätzlich sollte bereits VOR der Datenerfassung Klarheit darüber bestehen, wie das Verhalten *bewertet* wird. Das bedeutet im konkreten Fall, daß die Antwortalternativen unter Vorgabe eines Spektrums von Strategien konstruiert wurden, die in früheren Untersuchungen auf ihren Erfolg in internationalen Geschäftsbeziehungen untersucht wurden (Stahl 1998). Die intersubjektive Validierung der Antwortmöglichkeiten und der Zuordnung der Auswertungskategorien wurde mit der Hilfe von 70 Studenten der interkulturellen Wirtschaftskommunikation vorgenommen. Zusätzlich wurden die Antwortalternativen dahingehend bewertet, ob sie sich hinsichtlich drei der vier Komponenten Interkultureller Kompetenz als eher „gut“ oder „schlecht“ einordnen lassen. Auch diese Zuordnungen wurden intersubjektiv und interkulturell validiert.

Ergebnisse der bisherigen Testläufe

Bisher wurden 11 Mitarbeiter von Jenaer GET UP Unternehmen getestet. Um einen größeren Pool an Vergleichswerten zu schaffen und um die intuitive Bedienbarkeit der Benutzeroberfläche zu evaluieren, wurden zusätzlich Daten von 42 Studierenden verschiedener Fachrichtungen erhoben. Ihnen gegenüber wurde nicht erwähnt, daß die gesammelten Daten später zu Forschungszwecken ausgewertet werden.

Zusammenfassung bisher gesammelter Daten (N=53)	„positive“ Strategien in %	„sozial kompetente“ Antworten in %	„individuell kompetente“ Antworten in %	„strategisch kompetente“ Antworten in %	Punkte (Postkorbaufgabe) Maximum: 145
Mittelwert	63,24	61,02	73,22	59,28	87,73
Standardabweichung	12,63	11,94	9,62	13,97	38,05

Tab. 2: Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse des interkulturellen ACs

Es wird deutlich, daß die Strategien, die sich bei Stahl (1998) als erfolgreich erwiesen haben, nicht intuitiv von den Teilnehmern bevorzugt werden, auch, wenn diese den Hintergrund des Instrumentes (interkulturelle Kompetenz) kennen. In gewisser Hinsicht kann das ein Hinweis darauf sein, daß die „Ablenkung“ durch den Zeitdruck der Postkorbaufgabe erfolgreich ist. Gleiches gilt für die Komponente „soziale Kompetenz“. Die „strategische Kompetenz“ ist in den meisten Fällen eine Art Gegenspieler zur sozialen, da die Wahl einer solchen Antwort oft nach sich zieht, zwar dem äußeren Zeitdruck gerecht zu werden, aber nicht den kommunikativen Bedürfnissen des Gegenübers.

Im Durchschnitt scheinen die Teilnehmer also jeweils ungefähr das Mittel zwischen den beiden widerstreitenden Zielen zu finden. Da es sich aber um Mehrfachkategorisierungen handelt (nicht entweder-oder), ist dadurch nicht das Optimum erreicht. Als „individuell kompetent“ wurden Antworten gewertet, bei denen der Teilnehmer seine eigenen Bedürfnisse wahrnimmt und in deren Sinne handelt. Sind die beiden anderen Kompetenzen dabei gleichmäßig verteilt, ist es durchaus ein positives Zeichen, die eigene Integrität zu wahren.

Die Punktwerte bei der Postkorbaufgabe sind geringer, als wir erwartet hatten. Obwohl ständig während der Bearbeitung eine To-Do-Liste sichtbar ist, scheint es eine Herausforderung darzustellen, die Aufgaben in einer sinnvollen Reihenfolge zu erfüllen.⁶ Der Punktwert erwies sich als brauchbarer Vergleichswert zu den übrigen Daten. Er zeigt deutlich, wie aufmerksam und reflektiert ein Teilnehmer an die Aufgabenstellung herangeht.

⁶ Aus den persönlichen Kommentaren der Teilnehmer erfuhren wir außerdem, daß die Spielhaftigkeit der Aufgabe dazu verführt, einfach „durchzuklicken“, wie man es vom Umgang mit dem Internet gewohnt ist.

Rückmeldung an die Teilnehmer / Auswertungsbogen

Die Teilnehmer erhalten Ihre (Prozent-)Werte in den Variablen wie in der obigen Tabelle und jeweils den Durchschnitt als Anhaltspunkt dafür, wo sie stehen. Als Erklärungsmaterial ist das Kreismodell interkultureller Kompetenz abgedruckt. Einige erklärende Sätze erläutern die Absicht des Tests und geben eine Anleitung zur persönlichen Interpretation der Ergebnisse.

Rückmeldung durch die Teilnehmer

In einem qualitativen Auswertungsbogen befragten wir die Teilnehmer, wie ansprechend sie das Layout fanden, ob die Navigation intuitiv bedienbar sei und wie das Text-Bild-Verhältnis wahrgenommen wird. Es erwies sich als richtig, daß das Textvolumen pro Seite gering gehalten ist und jede Seite mit einem passenden Bild aufgelockert ist. Die Aufgabenstellung wurde als klar und verständlich beurteilt und die Navigation als problemlos bedienbar. Alle GET UP Unternehmen wünschten sich länderspezifische Aufgabenstellungen. Darauf soll in der abschließenden Diskussion eingegangen werden.

Diskussion

Kultur- und aufgabenspezifische Expansion der Messe

Das hier vorgestellte AC ist kulturallgemein und nicht aufgabenspezifisch. Die Gründe für diese Art der Konstruktion und ihre Vorteile wurden einleitend erläutert. Die Zielsetzung beschränkte sich zunächst auf eine allgemeine Diagnostik und Sensibilisierung.

Es ist geplant, weitere Bausteine zu entwickeln, um den bisher nur marginal berücksichtigten Bestandteil der internationalen Handlungskompetenz, nämlich die Fachkompetenz zu evaluieren.

Ein AC sollte für jeden Einzelfall, das heißt für die aktuelle Zielgruppe in einem bestimmten Unternehmen, neu konstruiert werden. „*Im konkreten Einzelfall definieren aufgaben-, unternehmens- und länderspezifische Besonderheiten zusätzliche Anforderungen oder Gewichtverschiebungen.*“ (Kühlmann & Stahl 1998, S. 218)

Für ein computergestütztes AC bietet es sich an, die Spezifizierung durch eine modulartige Konstruktion des Instruments zu ermöglichen. Ein Nutzer gibt beim Login an, mit welchem Land er Kontakte unterhält / aufbauen wird und welchen Aufgabenbereich (Mitarbeiterführung, Kundenbetreuung, Arbeit in einem internationalen Team, Verhandeln etc.) er in diesem Zusammenhang ausfüllen soll. Entsprechend der schematischen Darstellung wäre das Instrument dann folgendermaßen aufgebaut:

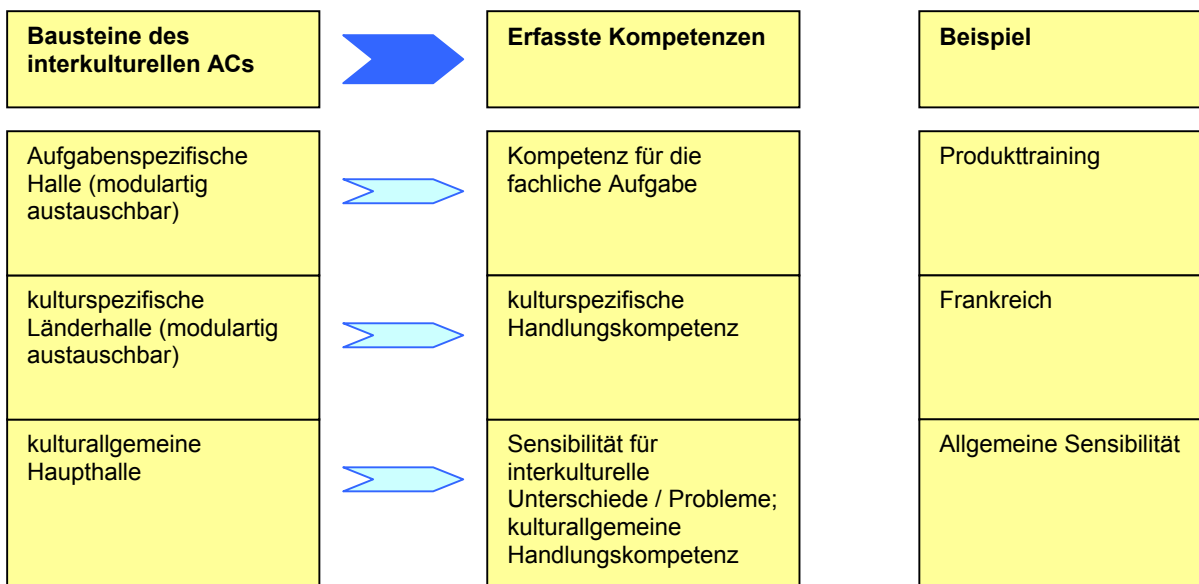


Abb 4: Konzeptentwurf für eine kultur- und aufgabenspezifische Erweiterung des ACs

Mit einer derart spezifischen Ergänzung und einem Pool an Referenzdaten wäre eine eignungsdiagnostische Verwendung des interkulturellen ACs zu realisieren.

Lernpotential-AC

Die Intention des interkulturellen ACs ist es, Wissens- und Fertigungsdefizite aufzudecken und dem einzelnen Teilnehmer Anregungen für eine persönliche Weiterentwicklung zu geben. Ob eine Person aber in der Lage ist, in einem interkulturellen Training oder durch Erfahrungen im Ausland ihre Defizite zu verringern, ist eigentlich die spannende Forschungsfrage in der interkulturellen Kompetenz-Forschung. Untersuchungen über Kulturschock haben gezeigt, daß sowohl besonders sensible, anpassungsfähige Personen wenig Probleme im Ausland haben, als auch besonders unsensible, die interkulturelle Konflikte gar nicht wahrnehmen und glücklich in der Illusion einer interkulturellen Harmonie oder kulturellen Gleichheit leben.

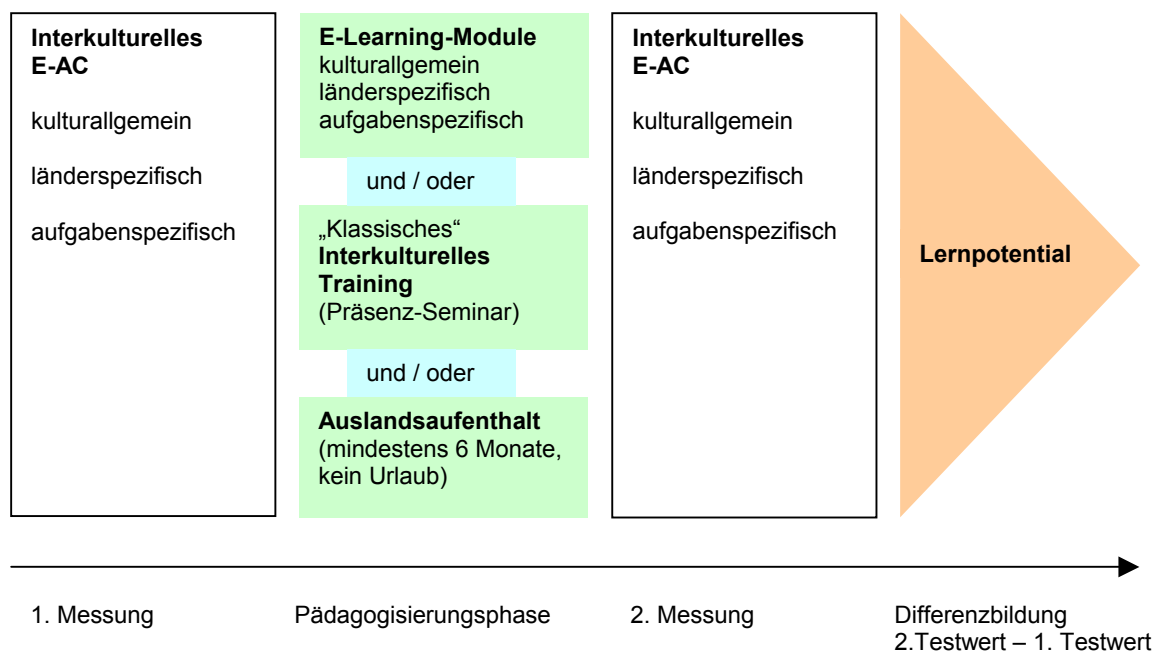


Abb.5: Denkbare Form des interkulturellen AC mit Lernpotential-Messung

Sarges (2001) schlägt vor, die Lernphase bereits vor den ersten Messzeitpunkt zu legen und der Messung sowohl Selbststudium als auch klassische Trainingsmaßnahmen voranzustellen.⁷ Sollte sich herausstellen, daß eine Verbesserung der Werte im interkulturellen AC durch Wiederholung grundsätzlich hoch ist, läge die Entscheidung für eine solche Form nahe.

Dem aktuellen Forschungsstand nach ist es unklar, ob bestimmte Persönlichkeitseigenschaften gute Prädiktoren für die reibungslose Anpassung an eine andere Kultur sind. Vieles spricht dagegen. Insofern liegt es nahe, in einer Zwei-Punkt-Messung vor und nach einer Pädagogisierungsphase die Entwicklungsfähigkeit einer Person zu ermitteln und sein Verhalten in konkreten Situationen zu beobachten. Sarges (2001) beschreibt „*Lernpotential* (*Lernfähigkeit* und *Lernwilligkeit* bzw. „*skill and will*“) als breites Adaptationspotential im kognitiven, emotional-motivationalen und sozialen Bereich (...)“ (S.98, Hervorhebung im Original). In dieser Hinsicht wäre die Ausweitung zu einem Lernpotential-AC insbesondere für die Messung interkultureller Handlungskompetenz besonders wünschenswert.

⁷ Dies geschieht auch aus praktischen Gründen: der zweimalige Aufwand für ein Präsenz-AC ist auch durch den Mehrwert nicht gerechtfertigt.

Literatur:

Bolten, J. (2001): Interkulturelle Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, Göttingen: Hogrefe.

Fischer, M. (2001): Internationale Kooperationen und Direktinvestitionen deutscher Unternehmen. In J. Bolten und D. Schröter (Hrsg.), Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

Kleinmann, M. & Strauß, B. (2001): Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Assessment Centers. In W. Sarges (Hrsg.), Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, Göttingen: Hogrefe.

Knapp, K. (1999): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. In J. Bolten (Hrsg.), Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

Kühlmann, T. & Stahl, G. (1998): Diagnose interkultureller Kompetenz. Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In C. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), Interkulturelle Personalorganisation (S. 213-224). Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Sarges, W. (2001): Lernpotential-Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, Göttingen: Hogrefe.

Sichler, R. (2001): Subjektivität und Intersubjektivität als methodische Prinzipien. In W. Sarges (Hrsg.), Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, Göttingen: Hogrefe.

Stahl, G. (1998): Internationaler Einsatz von Führungskräften. München: Oldenbourg.

Strauß, B. & Kleinmann, M. (2001): Computersimulierte Szenarien im Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, Göttingen: Hogrefe.