

## 1 Einführung und Ziele der Arbeit

Das 21. Jahrhundert ist geprägt von Globalisierung, einer damit einhergehenden Internationalisierung der Arbeitswelt sowie der zunehmenden Herausforderung, innerhalb eines Landes mit verschiedenen Kulturen zusammenzuleben. Unternehmen errichten Produktionsstandorte außerhalb ihres Stammlandes, es werden Unternehmen im Ausland hinzugekauft, Joint Ventures mit Auslandsfirmen gegründet und Dienstleistungen wie etwa jene von Call-Centern ins Ausland verlagert. Auf der Ebene der Mitarbeiter<sup>1</sup> bedeutet dies, dass beispielsweise eine deutsche Führungskraft für einen Auslandseinsatz nach China entsandt wird oder eine Projektgruppe mit Mitarbeitern aus Russland, Spanien und Brasilien sich in Paris zu einem Meeting trifft, um eine weltweite Marketing-Strategie zu entwickeln. Auch die zunehmende Digitalisierung fördert die internationale Zusammenarbeit, beispielsweise, wenn ein indischer IT-Spezialist in einer Videokonferenz mit Kollegen aus den USA eine neue Softwarelösung diskutiert.

Die Anzahl multinationaler Unternehmen, die Tochterfirmen im Ausland haben, erhöhte sich von nur ca. 38.500 im Jahr 1995 auf über 103.000 im Jahr 2010 (Jaworek & Kuzel, 2015). Odell und Spielman (2009) gehen bereits 2009 von weltweit rund 900.000 länderübergreifend agierenden Unternehmen aus. Die Top 100 multinationalen Unternehmen haben durchschnittlich 500 Tochtergesellschaften in mehr als 50 Ländern; dies geht aus dem Transnationalitätsindex der Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung hervor (World Investment Report, 2016). Ausländische Tochtergesellschaften von multinationalen Unternehmen beschäftigen rund 75 Millionen Mitarbeiter (World Investment Report, 2015).

Eine solche Internationalisierung der Zusammenarbeit ist dabei heute längst nicht nur bei sogenannten *Global Playern* zu beobachten, sondern findet sich auch in den zunehmend multinationalen Belegschaften der jeweiligen Heimatländer. Als Folge der Arbeitsmigration haben beispielsweise in Deutschland „der Meister, die Filialleiterin, die Stationsschwester, der Behördenchef heute nur noch in Ausnahmefällen ein Team von Mitarbeitern mit ein und demselben kulturellen Hintergrund zu führen“ (Trost, 2009, S. 76). Dabei betrifft die Internationalisierung der Belegschaften nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen (z. B. in der Entwicklungszusammenarbeit).

---

<sup>1</sup>Hinweis: Gemeint sind stets die männliche und die weibliche Form.

Internationalisierung zeigt sich auch im Bereich Wissenschaft und Bildung, etwa in Form von länderübergreifenden Forschungsprojekten oder international ausgelegten Curricula und Ausbildungsgängen. Eine Studie zur Auslandsmobilität deutscher Studierender von Heublein, Schreiber und Hutzsch (2011) kommt zu dem Ergebnis, dass die Bereitschaft, bereits zu Studienzeiten Erfahrungen im Ausland zu sammeln, seit den frühen 1980er-Jahren deutlich gestiegen ist. Absolvierten damals lediglich sechs Prozent aller deutschen Studierenden höherer Semester studienbezogene Auslandsaufenthalte, ist dieser Anteil im Jahr 2017 auf 38 Prozent gestiegen (Heublein, Hillmann & Kercher, 2019). Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern strebte bereits 2013 an, dass im Zuge der internationalen Qualifizierung des einheimischen Fach- und Führungsnachwuchses bis zum Jahr 2020 50 Prozent eines Absolventenjahrgangs studienbezogene Auslandserfahrung gesammelt haben sollen (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, 2013).

Um in einem interkulturellen Kontext angemessen agieren zu können, müssen Personen in der Lage sein, sich auf Menschen anderer Kulturen einzustellen. Anders formuliert: Sie müssen über interkulturelle Kompetenz verfügen. Interkultureller Kompetenz kommt in der heutigen Arbeitswelt eine wichtige Bedeutung zu (Davies, Fidler & Gorbis, 2020; Fantini, 2009; Leung, Ang & Tan, 2014); die Bertelsmann Stiftung bezeichnet diese sogar als „Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts“ (Dear-dorff, 2006). Auch Wissenschaftler sind sich einig darüber, dass Fach- und Führungskräfte interkulturell kompetent sein müssen, um sich in der komplexen globalisierten Welt zurechtzufinden (Johnson, Lenartowicz & Apud, 2006; Richter, Schlaegel, van Bakel & Lemmergaard, 2020).

Die praktische Relevanz interkultureller Kompetenz lässt sich exemplarisch anhand von Expatriates, das heißt vorübergehend ins Ausland entsandten Mitarbeitern, verdeutlichen. Fehlende interkulturelle Kompetenz wird häufig als eine Ursache für den frühzeitigen Abbruch von Auslandsentsendungen genannt (Lindner, 2002). Entsandte bringen nicht ausreichend Verständnis für die Kultur des jeweiligen Gastlandes auf oder sind nicht in der Lage, mit den Mitarbeitern vor Ort kompetent zu interagieren (Johnson, Lenartowicz et al., Apud, 2006). Nach Hechanova, Beehr und Christiansen (2003) haben Expatriates größere Schwierigkeiten mit Angehörigen der Gastkultur zu interagieren, wenn sie in einen Kulturraum entsendet werden, der sich von der eigenen Herkunftskultur stark unterscheidet.

Die finanziellen Auswirkungen einer frühzeitigen Rückkehr sind letztendlich schwer zu beziffern (Deller, Kusch & Meyer, 2006; Shaffer & Harrison, 1998). Die direkten Kosten werden, bedingt durch die Vorbereitung auf die Ausreise, Gehalt, Umzugskosten etc., auf 150 000 US\$ pro Einzelfall geschätzt (Spieß, 2001). Nimmt man die indirekten Kosten wie nicht zustande gekommene Geschäfte hinzu, gelangt man zu Schätzungen, die in die Höhe von Millionen gehen (Duane, 2001). Die Auswirkungen einer vorzeitigen Rückkehr sind jedoch weitaus mehr als nur monetärer

Art (Lee, 2007): Sie reichen von schlechter Arbeitsleistung (Harvey & Wiese, 1998) über Störungen der Beziehungen zu Kunden und Kooperationspartnern bis hin zum Verlust an Reputation des Unternehmens (Black & Gregersen, 1991). Auch hat es negative Effekte für den Mitarbeiter selbst, wie etwa Verlust an Selbstvertrauen und sinkendes Ansehen bei den Kollegen (Mendenhall & Oddou, 1985).

In der Forschung liegt der Fokus häufig auf Schwierigkeiten, die im Rahmen von Auslandsentsendungen auftreten können. Harzing (1995) spricht in der Veröffentlichung gleichen Titels sogar vom Mythos hoher Misserfolgsquoten („The persistent myth of high expatriate failure rates“). Er konstatiert, dass die viel zitierten hohen Abbrecherquoten empirisch nicht ausreichend gesichert seien und plädiert für eine weniger defizitorientierte Sichtweise. Aus praktischer Perspektive sei es wichtig zu untersuchen, welche Rahmenbedingungen, wie etwa der Auswahlprozess oder Vorbereitung und Training, eine erfolgreiche Entsendung begünstigen (Harzing & Christensen, 2004). Häufig genannte Erfolgsfaktoren sind soziale Unterstützung durch die Familie (Andreason, 2008; Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005; Cole, 2011; Hechanova et al., 2003; Takeuchi, Yun & Tesluk, 2002) oder kontinuierliche Begleitung durch die entsendende Organisation (Aycan, 1997; van der Laken, van Engen, van Veldhoven, & Paauwe, 2016). Wichtig ist dabei auch die Unterstützung im Rahmen der Wiedereingliederung nach dem Auslandsaufenthalt (Szkudlarek & van Bakel, 2014).

Personalverantwortliche stehen vor der Herausforderung, Auslandsentsendungen von Expatriates und im allgemeineren Sinne die Zusammenarbeit von Mitarbeitern im internationalen Kontext erfolgreich zu begleiten. Eine Personalabteilung, die international tätige Mitarbeiter gezielt einsetzt und weiterentwickelt, trägt wesentlich zum Erfolg der Organisation bei. Feitosa, Kreutzer, Kramperth, Kramer und Salas (2014) zeigen die zahlreichen Vorteile auf, die eine erfolgreiche Entsendung für die Unternehmen mit sich bringt: etwa Wissenstransfer (siehe auch Harzing, Pudelko & Reiche, 2016), engere Zusammenarbeit mit den Tochtergesellschaften, verbesserte länderübergreifende Kommunikation und letztendlich auch wirtschaftlichen Erfolg (Dabic, González-Loureiro & Harvey, 2015). Das Entsendungsmanagement wandelt sich dabei von der reinen Administration zu einem wichtigen Teil der strategischen Unternehmens- und Personalplanung (Deloitte, 2008). In einer 2019 durchgeführten Befragung von Personalverantwortlichen aus 250 global agierenden Unternehmen gaben 47 Prozent an, dass internationale Einsätze in ihrem Unternehmen ein integraler Bestandteil der Talententwicklung und Nachfolgeplanung sind. Auch würden sie als Maßnahmen der Mitarbeiterbindung dienen (*Global Assignment Policies and Practices Survey/GAPP-Survey*, KMPG, 2019). Für den einzelnen Mitarbeiter ist es dabei entscheidend, den Beitrag seines Auslandsaufenthalts zur persönlichen Entwicklung im Unternehmen nachvollziehen zu können. Andernfalls besteht die Gefahr,

dass der Mitarbeiter spätestens nach Rückkehr in die Heimatorganisation das Unternehmen verlässt. Es ist aus Sicht der Befragten erfolgskritisch, Auslandsentsendungen mit Personalentwicklungsmaßnahmen zu verknüpfen (Deloitte, 2008).

Dabei ist wichtig zu betonen, dass neben den klassischen mehrjährigen Auslandsentsendungen andere Formen der internationalen Zusammenarbeit an Bedeutung gewonnen haben: Kurzzeitsendungen (z. B. im Rahmen von länderübergreifenden Projekten), Geschäftsreisen und virtuelle Zusammenarbeit, das heißt Zusammenarbeit über regionale und nationale Grenzen sowie Zeitzonen hinweg (Cascio & Boudreau, 2016; Collings & Isichei, 2018; Collings, Scullion & Morley 2007). Viel höher ist mit 2,2 Millionen noch die Zahl der sogenannten *self-initiated-expatriates* (Doherty, 2013), die einen beruflichen Auslandsaufenthalt selber organisieren.

Im wissenschaftlichen Kontext wird der Frage nachgegangen, wie Mitarbeiter möglichst gut auf solche internationalen Einsätze vorbereitet werden können (Bhawuk & Brislin, 2000; Despande & Viswesvaran, 1992; Feitosa, Kreutzer, Kramperth, Kramer & Salas, 2014; Littrell & Salas, 2005). Tung (1998) betont die Wichtigkeit einer Sensibilisierung (*sensitivity training*) für interkulturelle Unterschiede im Rahmen der Vorbereitung. Über Fragen der effektiven Vorbereitung hinaus wird in der *interkulturellen Eignungsdiagnostik* untersucht, basierend auf welchen Prädiktoren und anhand welcher diagnostischen Verfahren Mitarbeiter für internationale Aufgaben treffsicher ausgewählt werden können (Deller & Albrecht, 2007; Fantini, 2009; Harvey & Novicevic, 2001). In der Praxis erfolgt die Auswahl international tätiger Mitarbeiter jedoch oftmals eher unsystematisch und intuitiv (Deller, 1997; Sinangil & Ones, 2001). Harris und Brewster (1999) sprechen vom *Coffee-Machine-System* der Auswahl von Expatriates: Auswahlentscheidungen würden oftmals in einem informellen Rahmen getroffen, etwa indem eine Führungskraft einen Mitarbeiter auf eine im Ausland freiwerdende Stelle anspricht und der Mitarbeiter Interesse bekundet. Nach diesem informellen Vorentscheid wird zwar die Personalabteilung noch eingeschaltet, aber oftmals eher, um Formalitäten zu klären und das „Auslands-Package“ zu verhandeln. Wenn Interviews zu Auswahlzwecken geführt werden, dann häufig lediglich zur Legitimierung der Vorentscheidung.

Im oben aufgeführten GAPP-Survey berichten 37 Prozent der Befragten von einer informellen Auswahl durch den Personalbereich (*Human Resources*) und nur 2 Prozent führen eine Auswahl mit Hilfe von geschulten Assessoren durch. Dabei erfolgt die Auswahl oftmals primär auf der Basis von fachlichen Kompetenzen und weniger von sozialen Kompetenzen – noch seltener wird die interkulturelle Kompetenz explizit mit in Betracht gezogen. Auch im Rahmen der Vorbereitung auf Entsendungen wird in der Regel keine systematische Diagnostik vorgenommen (Anderson, 2005; Harris & Brewster, 1999). Nach Littrell und Salas (2005) sollte vor interkulturellen Trainings der individuelle Lernbedarf erhoben werden, um die Trainingsinhalte den

Bedürfnissen der Teilnehmenden anzupassen. Einer Meta-Analyse von Arthur, Bennett, Edens und Bell (2003) zufolge wird nur in sechs Prozent der Studien von einer solchen individuellen Bedarfserhebung vor dem eigentlichen Training berichtet. Empirische Studien belegen in der Regel den positiven Effekt einer guten Vorbereitung auf den Verlauf der Entsendung (Moon, Choi & Jung, 2012; Osman-Gani & Rockstuhl, 2009). In einer aktuellen Studie im Rahmen des Forschungsprojekts *International Generalizability of Expatriate Success (iGOES)* konnten diese positiven Auswirkungen von Trainings auf Anpassung und Arbeitsleistung im Ausland hingegen nicht repliziert werden. Im *iGOES*-Projekt wurden basierend auf einer Stichprobe von 1679 Expatriates aus 86 Ländern verschiedene Faktoren für eine erfolgreiche Entsendung untersucht. Zudem wurden die Expatriates hinsichtlich unterschiedlicher Charakteristika mit jenen von 20 000 lokal arbeitenden Mitarbeitern verglichen (Wiernik, Rüger & Ones, 2018). Kostal, Albrecht, Dilchert, Deller, Ones und Paulus (2018) plädieren dafür zu untersuchen, inwiefern der Trainingserfolg durch einen stärkeren Zuschnitt auf den individuellen Lernbedarf des jeweiligen Expatriates verbessert werden kann.

Der Bedarf an einer profunden Diagnostik interkultureller Kompetenz speist sich demnach aus zwei Quellen: auf der einen Seite der Notwendigkeit einer treffsicheren Personalauswahl und auf der anderen Seite einer Verbesserung der Personalentwicklungsmaßnahmen durch eine stärkere Ausrichtung am Lernbedarf des Einzelnen. Angesichts dieser praktischen Relevanz erstaunt es nicht, dass die Anzahl an diagnostischen Instrumenten zur Erfassung der interkulturellen Kompetenz stetig wächst. Fantini (2009) stellt in seiner Übersicht von Verfahren zur Diagnostik interkultureller Kompetenz 40 Tests vor. Wenige Jahre später konstatiert Deardorff (2015), es gebe rund 100 Verfahren zur Diagnostik interkultureller Kompetenz; diese Zahl konnte jedoch im Rahmen dieser Qualifikationsarbeit nicht bestätigt werden.

Aus eignungsdiagnostischer Perspektive stellt sich die Frage, wie interkulturelle Kompetenz definiert, operationalisiert und gemessen werden kann (Deardorff, 2015; Deller & Albrecht, 2007; Gabrenya, Moukarzel, Pomerance, Griffith & Deaton, 2011; Gabrenya, Griffith, Moukarzel, Pomerance & Reid, 2012). Trotz einer kaum mehr überschaubaren Anzahl an Veröffentlichungen zum Thema hat sich bisher kein Modell der interkulturellen Kompetenz „als unisono akzeptiertes“ (Bolten, 2006a, S. 165; Peng, Zhu & Wu, 2020) herauskristallisiert. Anfänglich wurden beispielsweise in sogenannten *Listenmodellen* lange Listen von persönlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnissen (Ruben & Kealey, 1979) zusammengetragen, von denen – oftmals ohne empirische Belege – vermutet wurde, sie könnten Prädiktoren eines erfolgreichen Auslandseinsatzes sein. In sogenannten *Strukturmodellen* (Bolten, 2006a) werden Teilmerkmale interkultureller Kompetenz zu Dimensionen oder Facetten zusammengefasst (z. B. affektive, kognitive und verhaltensbezogene Komponenten). *Prozessmodelle* (Bolten, 2006a) grenzen interkulturelle Kompetenz von allgemeinen

Handlungskompetenzen (z. B. der sozialen Kompetenz) ab und heben die Bedeutung des Kontexts hervor, in dem Menschen verschiedener kultureller Hintergründe miteinander interagieren. In ähnlicher Weise wie bei den Prädiktoren besteht auch kein einheitliches Bild davon, anhand welcher Kriterien der Erfolg einer internationalen Tätigkeit am besten gemessen werden kann (Hippler, Caligiuri & Johnson, 2014). Aufgeführt werden Kriterien wie beispielsweise Anpassung (z. B. Berry, 1992; Berry & Sam, 1997; Sam & Berry, 2010), subjektives Wohlbefinden, Arbeitsleistung (Mol, Born, Willemsen & van der Molen, 2005) oder das Abschneiden in interkulturellen Trainings (Lievens, Harries, van Keer & Bisqueret, 2003). Die Messung interkultureller Kompetenz birgt eine Reihe konzeptioneller Herausforderungen, die auch in der Komplexität des Konstrukts selbst begründet sind.

Betrachtet man die Testverfahren, so werden zur Diagnostik interkultureller Kompetenz zumeist Likert-skalierte Selbsteinschätzungsverfahren eingesetzt. Kritisiert wird, dass diese Verfahren der Komplexität des Konstrukts interkultureller Kompetenz nicht gerecht würden (Gabrenya et al., 2011; Gabrenya et al., 2012). Sie seien zu „statisch“ und würden die Dynamik interkultureller Begegnungen nicht angemessen abbilden können. Die soeben genannten Autoren plädieren dafür, in interkulturellen Tests von traditionellen Verfahren der Selbsteinschätzung abzurücken. Testverfahren sollten stärker verhaltensorientiert sein und auf reicheren und vielfältigeren Stimuli basieren. Auch Fantini (2009) regt eine Anreicherung von Selbsteinschätzungsverfahren um verhaltensorientierte Facetten an. Weitere Autoren sprechen sich für multimethodale Ansätze zur Messung interkultureller Kompetenz aus (Caligiuri & Bückler, 2014; Leung & Tan, 2014; Sinicrope, Norris & Watanabe, 2007).

Ziel des im Folgenden beschriebenen Forschungsvorhabens ist es, einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Verfahren zur Diagnostik interkultureller Kompetenz zu leisten. Das neu zu entwickelnde Instrument sollte möglichst verhaltensnah sein (Leung & Tan, 2014; Sinicrope, et al., 2007) und auf reichhaltigeren Stimuli als klassische Selbsteinschätzungsverfahren basieren. Letzteres kann unter anderem dadurch erreicht werden, dass Personen aufgefordert werden, mit einem bestimmten Verhalten auf Situationen zu reagieren. Im Rahmen der testbasierten Eignungsdiagnostik wird dies durch sogenannte *Tests zur Situationsbeurteilung* realisiert. In der Regel wird zur Beschreibung solcher Verfahren in der Praxis der Begriff *Situational Judgement Tests (SJTs)* verwendet (Lievens, Peeters & Schollaert, 2008a; McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion, & Braverman, 2001); dieser wird auch in der im Folgenden beschriebenen Qualifikationsarbeit benutzt. SJTs können wie folgt definiert werden (Christian, Edwards & Bradley, 2010, S. 84):

*An SJT is a measurement method typically composed of job-related situations or scenarios that describe a dilemma or problem requiring the application of relevant knowledge, skills, abilities, or other characteristics (KSAOs) to solve. SJT items may be presented in written, verbal, video-based, or computer-based formats ..., and usually contain options representing alternative courses of action from which the test taker chooses the most appropriate response.*

Die hier beschriebene Definition beschreibt eine sogenannte *Should-do-Instruktion* (Ployhart & Ehrhart, 2003). Hier soll der Teilnehmende angeben, welche Handlungsoption er für die beste hält. Gemessen werden mit diesem Antwortformat allerdings eher kognitive Fähigkeiten als das gewünschte Konstrukt. Auf der anderen Seite gibt es verhaltensbasierte Instruktionen, bei denen die Antwort ausgewählt werden soll, die das typische Verhalten einer Testperson abbildet (McDaniel, Hartman, Whetzel & Grubb, 2017). Solche verhaltensbasierten Instruktionen werden auch als *Would-do-Instruktionen* bezeichnet (Ployhart & Ehrhart, 2003). In diesem Testformat sollen Teilnehmende nicht die ihrer Ansicht nach beste Antwort angeben, sondern einschätzen, wie sie typischerweise mit einer Situation umgehen. Verhaltensbasierte SJTs eignen sich vor allem zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen.

In dieser Qualifikationsarbeit wurde ein verhaltensbasierter SJT zur Diagnostik interkultureller Kompetenz entwickelt und evaluiert. Wenn im Folgenden auf dieses Verfahren Bezug genommen wird, soll vom *ITB-ICCA* (*ITB-Intercultural Competence Assessment*) oder dem *ITB-ICCA-Test* die Rede sein. Obschon es grammatikalisch korrekt das *ITB-Intercultural Competence Assessment* heißen sollte, wird die Formulierung *der ITB-ICCA* (gemeint als *ITB-ICCA-Test*) verwandt, da sich dieser Sprachgebrauch auch in der Praxis etabliert hat. Im Zuge der Testentwicklung gab es verschiedene Varianten des ITB-ICCA, die im Folgenden mit ITB-ICCA 1.0 bis ITB-ICCA 3.0 beschrieben werden. Wird auf die Nummerierung verzichtet und nur vom ITB-ICCA gesprochen, dann bezieht sich die Aussage auf den Test im Allgemeinen – unabhängig davon, um welche Testvariante es sich handelt.

Der ITB-ICCA war von vornherein für die praktische Anwendung bestimmt, das heißt, er sollte als frei käufliches Produkt im Rahmen der Auswahl und Entwicklung von international tätigen Fach- und Führungskräften eingesetzt werden. Entwickelt wurde der ITB-ICCA als ein Produkt der ITB Consulting GmbH, welche seit mehr als 45 Jahren Organisationen in Fragen der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern berät (ITB steht für *Institut für Test- und Begabungsforschung*). Dazu konzipiert und realisiert das Unternehmen diagnostische Verfahren (wie beispielsweise Assessment Center als Gruppen- und Einzelverfahren) sowie psychologische Eignungs- und Leistungstests (z. B. Verfahren zur Zulassung von Bewerberinnen und Bewerbern zu staatlichen oder privaten Hochschulen). Er sollte eine hohe psychometrische Qualität aufweisen und auch im Forschungskontext Anwendung finden können. Diese Kombination von wissenschaftlicher und anwendungsorientierter Testkonstruktion stellt im Rahmen der Diagnostik interkultureller Kompetenz eine Besonderheit dar. Es gibt im wissenschaftlichen Kontext einige psychometrisch fundierte Verfahren (z. B. den MPQ: *Multicultural Personality Questionnaire* von van der Zee und van Oudenhoven, 2000; den Test zur Messung Interkultureller Kompetenz

(TMIK) von Schnabel, 2015); diese erfüllen allerdings nicht wichtige Praxis-Anforderungen, wie etwa Online-Darbietung, ad-hoc generierte Feedback-Reports oder die Bereitstellung von Entwicklungsempfehlungen. Umgekehrt gibt es im kommerziellen Kontext entwickelte Verfahren, die modern und anwenderfreundlich aufbereitet sind, deren psychometrische Qualität jedoch nicht ausreichend abgesichert ist. Oftmals gibt es für diese Verfahren keine öffentlich einsehbaren Evaluierungsstudien.

Vor diesem Hintergrund wurden zu Beginn der Entwicklung des ITB-ICCA folgende Ziele festgelegt.

*Konstruktionsziel 1: Das Verfahren soll theoretisch fundiert sein sowie eine gute Reliabilität, Konstrukt- und Kriteriumsvalidität aufweisen.*

Wie bereits oben aufgeführt, ist interkulturelle Kompetenz ein komplexes, schwer zu operationalisierendes Konstrukt. Ein besonderer Schwerpunkt dieses Forschungsvorhabens lag daher zunächst darin, verschiedene Modelle interkultureller Kompetenz aufzubereiten und zu eruieren, inwiefern sich diese als Grundlage für die Konstruktion eines diagnostischen Instruments eignen. Da sich keines der Modelle als gänzlich passend erwies, wurde eigens für den ITB-ICCA ein Modell interkultureller Kompetenz entwickelt. Es basiert auf zehn Kompetenzen, die sich in empirischen Studien als besonders aussagekräftige Prädiktoren für Anpassung (Puck, Holtbrügge & Raupp, 2017) und Arbeitsleistung im interkulturellen Kontext (Deller & Albrecht, 2007) erwiesen haben. Basierend auf diesem Modell wurde der ITB-ICCA von 2010 bis 2015 in einem iterativen Prozess entwickelt und ausgehend von den Ergebnissen empirischer Studien kontinuierlich verbessert. Eine wichtige Zielsetzung dabei war, die praktische Anwendbarkeit (z. B. zumutbare Länge des Tests) mit psychometrischen Kriterien (z. B. gute Reliabilität) zu vereinbaren.

*Konstruktionsziel 2: Der ITB-ICCA soll einen Mehrwert gegenüber gängigen etablierten Instrumenten zur Erfassung interkultureller Kompetenz aufweisen.*

Als Basis für die Entwicklung des ITB-ICCA wurde in der Konstruktionsphase ein umfangreiches Review von Testverfahren zur Diagnostik interkultureller Kompetenz vorgenommen. Besonders positive Charakteristika anderer Verfahren wurden ins Testkonzept des ITB-ICCA aufgenommen. Ergebnis des iterativen Konstruktionsprozesses war der ITB-ICCA 3.0, welcher den Ansatz von SJTs mit kompetenzbasierter Messung interkultureller Kompetenz kombiniert. In der Hauptstudie zum ITB-ICCA 3.0 wurde im Rahmen der Kriteriumsvalidierung die inkrementelle Validität des ITB-ICCA gegenüber dem MPQ als einem psychometrisch aussagekräftigen und etablierten Instrument zur Diagnostik interkultureller Kompetenz untersucht.



*Konstruktionsziel 3: Der Test sollte eine möglichst hohe Akzeptanz bei den Teilnehmenden finden.*

Nicht zuletzt bedingt durch den Fachkräftemangel sind Unternehmen „besorgt“ (Kersting, 2008, S. 421), wie die Diagnostik und diagnostisch begründete Personalentscheidungen bei den Bewerbern ankommen. Hausknecht, Day und Thomas (2004) zeigen in einer Meta-Analyse, dass sich eine positive Wahrnehmung des Auswahlprozesses positiv auf die Wahrnehmung der Organisation auswirkt – und dies sowohl bei ausgewählten als auch bei abgelehnten Bewerbern. Einen Teil des Auswahlprozesses stellen die eingesetzten diagnostischen Verfahren dar. Persönlichkeitstests wurde lange eine geringe Akzeptanz zugesprochen und diese wurden daher auch vergleichsweise wenig in der Praxis angewandt (Weinert, 2015). Beermann, Kersting, Stegt und Zimmerhofer (2013, S. 44) sprechen davon, dass die konstatierte geringe Akzeptanz von Persönlichkeitstests ein „nicht belegter Mythos“ sei. Das Akzeptanzurteil basiert in der Regel nicht auf einer Befragung der Teilnehmenden selbst, sondern auf einer Einschätzung der Personalverantwortlichen. Berufsbezogene Persönlichkeitstests werden von Teilnehmenden als positiv erlebt, da sie unter anderem deren Kontrollierbarkeit schätzen.

SJTs erfahren bei Teilnehmenden in der Regel eine hohe Akzeptanz, da die Aufgaben realitätsnah sind. Die Tests weisen eine hohe Augenscheinvalidität auf und sind in der Regel ökonomisch und effizient (Patterson, Ashworth, Zibarras, Coan, Kerrin & O’Neill, 2012). Zur Akzeptanz von Testverfahren zur Diagnostik interkultureller Kompetenz liegen keine einschlägigen Befunde vor. Die Bewertung des ITB-ICCA durch die Anwender war in zweierlei Hinsicht relevant: Aus Forschungsperspektive interessiert, inwiefern ein spezifisches Testformat (d.h. SJT mit kompetenzbasierter Messung interkultureller Kompetenz) grundsätzlich Akzeptanz findet. Aus praktischer Perspektive sollte die quantitative und qualitative Bewertung der Teilnehmenden auch Hinweise für die weitere Verbesserung des ITB-ICCA liefern.

*Konstruktionsziel 4: Im Sinne einer Entwicklungsorientierung sollen den Teilnehmenden Hinweise zur persönlichen Entwicklung und zur Vorbereitung auf ihre Arbeit im internationalen Kontext mit auf den Weg gegeben werden.*

Idealerweise erhalten Teilnehmende neben dem Feedback auch noch Entwicklungshinweise (Boss, 2012). Der ITB-ICCA sollte von vornherein entwicklungsorientiert ausgerichtet sein, das heißt, dass dem Teilnehmenden eine ausführliche Ergebnisrückmeldung sowie einzelne Reflexionsfragen und auch Hinweise zur weiteren Entwicklung gegeben werden. Diese entwicklungsorientierte Ausrichtung sollte auch dann zum Tragen kommen, wenn der Test im Rahmen von Auswahlverfahren eingesetzt wird. Hierbei ist zu betonen, dass verständlicherweise nicht geplant war, den ITB-ICCA als alleiniges Instrument zur Auswahl einzusetzen. Interkulturelle Kom-

petenz ist ein entscheidender Faktor für erfolgreiches Arbeiten in einem internationalen Setting – aber auch kognitive Kompetenzen oder fachliche Expertise sind relevant. Um ein umfassendes Bild der Kompetenzen eines Bewerbers zu liefern, sollte der ITB-ICCA gemeinsam mit anderen validen diagnostischen Instrumenten wie beispielsweise strukturierten Interviews, kognitiven Tests oder Assessment Centern eingesetzt werden (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt, Oh & Shaffer, 2016). Um der Entwicklungsorientierung Rechnung zu tragen, erhielten die Teilnehmenden am Ende der Bearbeitung des ITB-ICCA einen ausführlichen Feedback-Report mit entsprechenden Entwicklungshinweisen. Ein rechtzeitiges und informatives Feedback trägt maßgeblich zur wahrgenommenen Testfairness bei (van Vianen, Taris, Scholten & Schinkel, 2004). Die Ergebnisse des Feedback-Reports sollten auch dazu dienen, die Vorbereitung auf internationale Einsätze zielführender zu gestalten. Wenn jemand weiß, wo die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder liegen, kann er auf dieser Basis schneller entsprechende Maßnahmen ergreifen. Die Teilnehmenden wurden zudem gebeten, den Feedback-Report zu bewerten.

*Konstruktionsziel 5: Der Test sollte für eine möglichst breite Zielgruppe an Fach- und Führungskräften einsetzbar sein.*

Der ITB-ICCA sollte nicht nur als Vorbereitung für Auslandsentsendungen dienen, sondern auch auf die Arbeit im internationalen Kontext allgemein vorbereiten (siehe Ziel 4). Darüber hinaus sollte der Test sowohl bei der Bearbeitung durch Personen mit viel und solchen mit wenig internationaler Vorerfahrung zu aussagekräftigen Ergebnissen führen. Schließlich wurde angestrebt, dass der Test nicht allein von deutschen Mitarbeitern, sondern von Personen verschiedener kultureller Hintergründe bearbeitet werden kann.

Die oben aufgeführten Konstruktionsziele stellen einen hohen Anspruch an den ITB-ICCA als Verfahren zur Diagnostik interkultureller Kompetenz. Nicht alle genannten Ziele konnten im Rahmen dieser Qualifikationsarbeit gleichermaßen intensiv bearbeitet werden. Bei der Testkonstruktion wurde versucht, alle fünf Konstruktionsziele zu berücksichtigen. Bei der Evaluation und den damit verbundenen empirischen Studien wurde besonders auf die Konstruktionsziele 1 bis 3 fokussiert. Im Folgenden wird zunächst der theoretische Hintergrund zu Definitionen und Modellen interkultureller Kompetenz und deren Diagnostik näher beleuchtet (Kapitel 2). In Kapitel 3 werden das Testkonzept des ITB-ICCA und die verschiedenen Phasen der Testentwicklung beschrieben. Die durchgeführten Validierungsstudien werden in Kapitel 4 dargestellt; der Fokus liegt dabei auf der Hauptstudie basierend auf dem ITB-ICCA 3.0. In der abschließenden Diskussion (Kapitel 5) wird der Frage nachgegangen, inwiefern die oben aufgeführten Konstruktionsziele erreicht werden konnten, welche Implikationen sich für die Praxis ergeben und wo Ansatzpunkte für weitere Studien bestehen.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel beginnt in Abschnitt 2.1 mit einer Darstellung der Probleme hinsichtlich der Begriffsdefinition interkultureller Kompetenz. In Abschnitt 2.2 wird eine Systematisierung verschiedener Modelle interkultureller Kompetenz vorgenommen. Abschnitt 2.3 widmet sich schwerpunktmäßig Fragen der Diagnostik interkultureller Kompetenz. Jeder Abschnitt endet mit einer Zusammenstellung der Implikationen, die sich aus dem theoretischen Hintergrund jeweils für die Entwicklung des ITB-ICCA ergeben.

### 2.1 Interkulturelle Kompetenz – Probleme der Begriffsdefinition

Der folgende Abschnitt soll einen Einblick in die Vielschichtigkeit der theoretischen Debatte um das Konstrukt der interkulturellen Kompetenz liefern, vor deren Hintergrund der ITB-ICCA entwickelt wurde.

#### *Vielfalt der Forschungsperspektiven und Anwendungsbereiche*

Interkulturelle Kompetenz ist *en vogue*, konstatierte bereits 2007 der Jenaer Psychologie-Professor Jürgen Bolten, der sich seit vielen Jahrzehnten mit dem Thema interkultureller Kompetenz beschäftigt. Dieser Feststellung ist angesichts der wachsenden Fülle an Literatur zum Thema auch heute noch zuzustimmen (für ein umfangreiches Literatur-Review siehe: Peng et al., 2020). Bolten führt im Vorwort zur Neuauflage seines Buchs zur interkulturellen Kompetenz aus, dass im Mai 2012 die Recherche zum Stichwort „Interkulturelle Kompetenz“ rund 2 100 000 Google-Einträge erzeugt habe; im Juni 2006 waren es 1 100 000, Anfang 2001 1 740 und 1999 noch 58 Einträge (Bolten, 2012). 2020 wurden bei einer selbst durchgeführten Schlagwort-Suche bereits 3 230 00 Einträge angezeigt. Auch das Spektrum an Forschungsarbeiten zum Thema ist kaum noch überschaubar. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass interkulturelle Kompetenz für die unterschiedlichsten Fachrichtungen ein relevantes Thema ist, zum Beispiel: Deutsch als Fremdsprache, Kulturwissenschaft, Pädagogik, Wirtschaftswissenschaften, Linguistik, Soziologie, Philosophie, Psychologie. Entsprechend den verschiedenen wissenschaftlichen Zugängen werden auch jeweils unterschiedliche Schwerpunkte in den Beschreibungs- und Erklärungsmodellen gesetzt (Matveev, 2017; Dreyer & Hößler, 2011; Rathje, 2006).

Zudem tragen die jeweils unterschiedlichen Anwendungsfelder zur Heterogenität der Perspektiven und theoretischen Ansätze bei (siehe hierzu auch Dreyer & Hößler, 2011; Straub, Weidemann & Weidemann, 2007). Interkulturelle Kompetenz spielt eine wichtige Rolle zum Beispiel in der Pädagogik (Kölbl et al., 2019), in der Hochschulbildung (Calloway-Thomas, Arasaratnam-Smith & Deardorff, 2017), in der Ent-

wicklungszusammenarbeit und im Rahmen der internationalen Personal- und Organisationsentwicklung (Moodian, 2008). Die Diagnostik interkultureller Kompetenz wird in erster Linie aus psychologischer oder wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive thematisiert (Deller & Albrecht, 2007; Gabrenya et al. 2011; Gabrenya et al. 2012). Als Zielgruppe stehen dabei zumeist Personen im Fokus, die für Auslandsentsendungen ausgewählt werden sollen (Caligiuri & Bücken, 2014). In jüngster Zeit gerät im Zuge der internationalen Arbeitsmigration zunehmend auch die Erfassung der interkulturellen Kompetenz von Mediziner\*innen in den Fokus (Peng, Zhu & Wu, 2020).

### *Unterschiedlichkeit der Begriffe und Verwendungszusammenhänge*

Die Terminologie rund um interkulturelle Kompetenz ist uneinheitlich, und viele Begriffe werden synonym verwendet. In der englischsprachigen Forschungsliteratur ist die Rede von *cross-cultural effectiveness*, *cross-cultural communication effectiveness*, *intercultural sensitivity*, *intercultural communication competence*, *cross-cultural adaption* (vgl. Straub, 2007) oder auch von *global competence*, *cultural competence* und *transnational competence* (vgl. Johnson et al., 2006). Im Kontext der Diagnostik interkultureller Kompetenz wird auch von *cultural intelligence* (Ott & Michailova, 2018; van Dyne, Ang & Koh, 2008) oder *multicultural effectiveness* (van der Zee & van Oudenhoven, 2000) gesprochen. Diese Unterschiede in den Begrifflichkeiten sind für die Entwicklung eines diagnostischen Verfahrens insofern relevant, als bei der Sichtung der Literatur und der Rezeption von Studien jeweils genau geprüft werden muss, in welchem Zusammenhang ein Begriff verwendet wird. So wird beispielsweise *intercultural sensitivity* einmal als Synonym für interkulturelle Kompetenz (Chen & Starosta, 2000; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003) verwendet und ein andermal als Bezeichnung für eine Subskala zur Messung interkultureller Kompetenz (Brinkmann, 2001) herangezogen. Auch werden gleichnamige Skalen teilweise unterschiedlich operationalisiert, was wiederum die Vergleichbarkeit von empirischen Befunden erschwert.

### *Interkulturelle Kompetenz als kulturspezifisches oder kulturallgemeines Konzept*

Eine zentrale Frage innerhalb der Forschung ist, inwiefern interkulturelle Kompetenz kulturspezifisch ist, das heißt, nur auf ein bestimmtes Land oder eine Region zu beziehen sei, oder ob es so etwas wie eine kulturallgemeine interkulturelle Kompetenz gibt, die Regionen übergreifend gilt. Kulturspezifische Definitionen messen der Erfahrungs- und Wissenskomponente einen hohen Stellenwert bei. Wer viel Wissen über eine Kultur und Erfahrungen in einer Kultur erworben hat, kann in dieser erfolgreicher agieren als in solchen Kulturen, die der Person weniger bekannt sind. Diese kulturspezifische interkulturelle Kompetenz ist entsprechend nicht zwangsläufig auf andere Kulturräume übertragbar. Dem gegenüber stehen Konzepte, die von interkultureller Kompetenz als einer universellen, nicht an spezifische Länder