

Friederike Barié-Wimmer, Katharina von Helmolt,

Bernhard Zimmermann (Hg.)

Interkulturelle Arbeitskontexte

Beiträge zur empirischen Forschung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Coverabbildung: © weseetheworld - Fotolia.com, bearbeitet von Anne Schäfer

∞

Gedruckt auf alterungsbeständigem, säurefreiem Papier
Printed on acid-free paper

ISSN: 1869-5884

ISBN-13: 978-3-8382-0637-0

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2014

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Friederike Barié-Wimmer, Katharina von Helmolt, Bernhard Zimmermann	
Einleitung	9
Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen	
Steffen Steglich, Andreas Boes, Tobias Kämpf	
Arbeit in globalen Kooperationsbeziehungen – Die Bedeutung sozialer und organisationaler Rahmenbedingungen in der Softwareentwicklung	19
Alois Moosmüller	
Interkulturalität in multinationalen Unternehmen. Organisationsethnographische Beispiele aus Japan und Deutschland	43
Mareike Martini	
Strategien sprachmittlerischen Handelns in deutsch-kubanischer Hochschulkooperation	63
Interpersonale Kommunikation in interkulturellen Arbeitskontexten	
Katharina von Helmolt	
Interkulturelle Performanz. Zur Bedeutung empirischer Untersuchungen interkultureller Arbeitskontexte	93
Friederike Barié-Wimmer	
„und (.) hat irgendwas gefehlt“ – Kommunikationssituationen in der Ausländerbehörde zwischen Fremd- und Fachsprache	117
Michael Brenker, Sarah Möckel, Stefan Strohschneider	
Kommunikation in der internationalen Handelsschifffahrt: Heterogenität und Standardisierung	137

Kirsten Nazarkiewicz

Kulturreflexivität als systematische Herangehensweise in interkulturellen Arbeitssituationen und Berufsfeldern 161

Steuerung kultureller Vielfalt durch Management und Personalauswahl

Astrid Podsiadlowski, Daniela Gröschke

Ansätze zum strategischen Management organisationaler Diversität – Beispiele aus Österreich und Deutschland 189

Eckart Koch

Interkulturelles Management in transnationalen Unternehmen. Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse 203

Wolf Rainer Leenen, Siegfried Stumpf, Alexander Scheitza

„Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptionalisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme 227

Autoren und Autorinnen dieses Bandes 259

Vorwort

Der vorliegende Band geht auf die Tagung „Interkulturelle Arbeitsplätze, Arbeitssituationen und Berufsfelder“ zurück, die im November 2013 als „10. Internationaler Tag“ der Hochschule München stattfand. Im Rahmen der Tagung wurden Berichte empirischer Untersuchungen interkultureller Arbeitskontexte aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen vorgestellt und diskutiert. Der Tagungsband umfasst die ausgearbeiteten Vorträge der Tagung.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren herzlich für ihre Beiträge und ihre Offenheit für unsere Anregungen und Hinweise.

Die Durchführung der Tagung selbst wäre ohne die Unterstützung vieler Personen nicht möglich gewesen. Wir danken Gerda Walter und Mahalia Wandelt-Peröti für die organisatorische Unterstützung im Vorfeld und während der Tagung, Nico Fung für die fotografische Dokumentation der Tagung sowie Florian Anfang, Stefanie Armbruster, Carola Bilitik Oculi, Surya Diwald, Sarah Schmid und Verena Tauchert für ihren Beitrag zum reibungslosen Ablauf der Tagung.

Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir eine interessante Lektüre und Anregungen zu einem interdisziplinären Austausch über die Merkmale und Besonderheiten von Arbeit in interkulturellen Kontexten.

Friederike Barié-Wimmer Katharina von Helmolt Bernhard Zimmermann

„Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptionalisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme

1 Einleitung

Obwohl Deutschland über Jahrzehnte das Ziel einer quantitativ nicht unerheblichen Zuwanderungsbewegung war, hat die Republik bis zur Jahrtausendwende keine strategisch weitsichtige und alle Gesellschaftsbereiche einbeziehende Migrations- und Integrationspolitik entwickelt. Die Einseitigkeit der Zuwanderung auf der einen Seite (es sind bis in die siebziger Jahre vor allem wenig qualifizierte Arbeitskräfte und eher bildungsferne Familien eingewandert) und die politische Weigerung auf der anderen Seite, den Status eines „Einwanderungslandes“ zu akzeptieren, hat integrationspolitisch eine gewisse Stagnation verursacht. Eine der Spätfolgen dieses jahrzehntelangen integrationspolitischen Stillstands ist der Gegensatz zwischen einer allgemeinen gesellschaftlichen Tendenz der „Multikulturalisierung“ und einer gewissen Abgeschlossenheit und kulturellen Homogenität des ‚staatsnahen‘ Beschäftigungsbereichs: Damit sind Berufsfelder gemeint, die enge Berührung mit dem politischen System im engeren Sinn haben oder zum Bereich der Sicherheitskräfte oder der staatlichen Leistungs- und Eingriffsverwaltung zu zählen sind (Hönekopp 2007). Während inzwischen etwa ein Fünftel der Bevölkerung in Deutschland einen sog. Migrationshintergrund hat (mit prognostisch steigender Tendenz), liegt dieser Anteil bei den insgesamt im Öffentlichen Dienst Beschäftigten bei unter 10%, in den Schlüsselbereichen der staatlichen Ordnungs- und Eingriffsverwaltung sogar bei unter 5%. Die in allen Bundesländern in den letzten Jahren heftig aufflammende Diskussion über eine „Interkulturelle Ausrichtung“ (Barbara John) der Öffentlichen Verwaltung ist ein Zeichen dafür, dass der hier existierende Nachholbedarf erkannt und nach politischen Lösungen gesucht wird. Für das Land Nordrhein-Westfalen sind

hier der Kabinettsbeschluss „Landesinitiative zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung“ vom 31.5.2011 und das Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen vom 14.02.2012 wegweisend. Kennzeichnend für die Stoßrichtung dieser politischen Initiativen ist, dass sie nicht schematisch bestimmte Strukturen und Proportionen zu verändern suchen. Mit dem Begriff der „Interkulturellen Öffnung“ wird vielmehr ein komplexes soziales Innovationsprojekt (Howaldt/Schwarz 2010) skizziert, das die Leistungsfähigkeit der Öffentlichen Verwaltung, mit kultureller Vielfalt produktiv, angemessen und fair umzugehen, verbessern soll. Dies betrifft nicht nur die Leistungsdimension des Organisationshandelns, sondern auch die Prozess- und Strukturdimension der Organisation. Und stets lautet die Frage: Werden durch bestimmte Prozesse, Strukturen oder Ergebnisse des Organisationshandelns explizit oder implizit Ausschlussprozesse ausgelöst? Verstanden als ein Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung setzt interkulturelle Öffnung „Interkulturelle Kompetenz“ als Qualitätsstandard voraus. Die MitarbeiterInnen der Organisation müssen nicht nur im Außenverhältnis (d.h. in Bezug auf eine Kundschaft bzw. Klientel mit einem anderen Kulturhintergrund), sondern auch im Innenverhältnis (d.h. mit Blick auf eine kulturell heterogene Mitarbeiterschaft) besondere Kommunikations-, Handlungs- und Konfliktlösungsfähigkeiten besitzen.

2 Ausgangslage: Interkulturelle Kompetenz und Inklusion bei der Polizei NRW

Die Polizei NRW beschäftigt sich schon seit längerem mit den Herausforderungen einer kulturell vielfältigen Gesellschaft. Interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln, ist ein ausdrückliches Ziel der polizeilichen Aus- und Fortbildung: Seit Beginn der 2000er Jahre bietet die Polizei NRW ihren MitarbeiterInnen Fortbildungen zu interkulturellen Themen an. In einer ersten Phase der interkulturellen Öffnung der Polizeiarbeit standen dabei Qualifizierungsangebote für die Arbeit im Außenverhältnis der Organisation im Vordergrund (also eine Vorbereitung auf Einsatzsituationen, in denen spezifische kulturelle oder religiöse Hintergründe eine Rolle spielen). In einem zweiten Schritt wurde nun die sich abzeichnende Steigerung der kulturellen Vielfalt innerhalb der Organisation zum Thema. Im Rahmen des XENOS-Projekts „Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW“ wurden zwischen 2009 und 2012 eine auf Besonderheiten der Organisation

Polizei zugeschnittene Diversitätsstrategie sowie daraus abgeleitete Fortbildungsseminare entwickelt (Leenen/Groß/Grosch/Scheitza, im Druck). Veranstaltungen, die beispielsweise die Herausforderungen der Zusammenarbeit in kulturell gemischten Teams thematisieren, interkulturelle Kompetenz für Lehrende oder das Management von Diversität durch polizeiliche Führungskräfte behandeln, sind mittlerweile ebenfalls fester Bestandteil der Fortbildungspalette der Polizei NRW. Zudem ist das Thema Interkulturelle Kompetenz inzwischen auch Gegenstand des Bachelor-Studienganges der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung im Fachbereich Polizeivollzugsdienst.

So begrüßenswert die Implementierung solcher Angebote ist: Der Entwicklung interkultureller Kompetenzen im Rahmen von Aus- und Fortbildung sind Grenzen gesetzt. Manche Teilaspekte interkultureller Kompetenz setzen Persönlichkeitseigenschaften voraus, deren Ausbildung in kurzzeitpädagogischen Angeboten nur eingeschränkt möglich ist. Personen, die beispielsweise grundlegende Schwierigkeiten damit haben, neuen Situationen Positives abzugewinnen oder sich an veränderte Anforderungen anzupassen, wird man die erforderliche Offenheit oder Flexibilität kaum über Fortbildungsveranstaltungen vermitteln können. Es kann daher sinnvoll sein, schon in der Personalauswahl solche Voraussetzungen für interkulturelle Kompetenzentwicklung zu verankern.

Mit dem durch das XENOS-Programm "Integration und Vielfalt" geförderten Projekt "Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei (IKIP)" analysiert der Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz der Fachhochschule Köln in enger Kooperation mit dem Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW (LAFP) derzeit das Personalauswahlverfahren der Polizei NRW¹. Ein Ziel des Projektes ist es, das Kriterium „Interkulturelle Kompetenz“ in das Auswahlverfahren der Polizei für Direkteinsteiger zu integrieren. Des Weiteren soll überprüft werden, ob die im Auswahlverfahren eingesetzten Methoden dem Kriterium der Kulturfairness entsprechen. Der Begriff geht auf die Diskussion um Intelligenztests zurück, denen vor allem in den 1970er Jahren

¹ Wir sind I. Harms und M. Gehrke (Dezernat 31 des LAFP) für die nachhaltige Unterstützung zu besonderem Dank verpflichtet.

vorgeworfen wurde, Angehörige aus anderen Kulturen als der Mehrheitskultur zu benachteiligen. Im Rahmen des Projektes soll analysiert werden, ob die Erfolgswahrscheinlichkeiten, das Auswahlverfahren erfolgreich zu durchlaufen, bei unterschiedlichen Migrantengruppen etwa gleich sind. Durch Modifikationen im Auswahlverfahren der Polizei NRW sollen gegebenenfalls interkulturelle Öffnungsprozesse der Organisation gefördert und jungen Menschen mit Migrationshintergrund der Zugang zum Polizeiberuf erleichtert werden.

Es würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, über beide Arbeitsbereiche des dreijährigen Projekts (2012-2014) im Detail zu informieren. Im Folgenden soll daher nur über den Aspekt der Integration der interkulturellen Kompetenz in das Auswahlverfahren berichtet werden. Diese Aufgabe wurde aus drei verschiedenen Richtungen angegangen: Mittels einer Literaturanalyse wurde versucht, diejenigen Kompetenzelemente zu identifizieren, die *aus theoretischer Sicht* Voraussetzung für erfolgreiches Handeln in interkulturellen Zusammenhängen sind. Dann wurde die *derzeitige Praxis der Personalauswahl in der Polizei NRW* und das ihr zugrunde liegende Kompetenzprofil genauer analysiert. Und schließlich wurden in einer *qualitativen empirischen Studie* interkulturell erfahrene PolizeibeamtInnen über kritische interkulturelle Anforderungssituationen, effektive und weniger effektive Verhaltensweisen in interkulturellen Kontexten sowie Unterscheidungsmerkmale von interkulturell kompetenten versus weniger interkulturell kompetenten BeamtInnen befragt. Die Untersuchungsergebnisse wurden jeweils in einem Workshop mit interkulturellen Fachexperten und einem weiteren Workshop mit Feldexperten kritisch diskutiert. Das Verfahren mündet in einen Vorschlag für ein um die interkulturelle Komponente erweitertes Anforderungsprofil, das zunächst der Behördenleitung des für das Auswahlverfahren zuständigen Landesamtes (LAFP) und schließlich dem Ministerium für Inneres und Kommunales NRW vorgelegt werden wird.

3 Interkulturelle Kompetenz als Auswahlkriterium für den Polizeiberuf

Der Begriff der Kompetenz wurde von McClelland (1973) in Abgrenzung zum traditionellen Intelligenzkonzept in die Diskussion um Verhalten im Organisationskontext eingebracht, wobei Kompetenzen als wesentliche Voraussetzungen des Erbringens von Leistung in Organisationen betrachtet werden. Während das Intelligenzkonzept

eher die Stabilität und Unveränderbarkeit eines psychischen Merkmals in den Vordergrund rückt, weist McClelland mit dem Kompetenzbegriff auf die Veränderbarkeit psychischer Leistungsvoraussetzungen durch Erfahrung, Lernen oder Reifung hin. Kompetenzen können insofern vielfältige Formen annehmen (z.B. kognitive Kompetenzen wie Rechtschreibe- und Rechenfähigkeit, Kommunikationsfähigkeiten, Geduld und Impulskontrolle, Fähigkeiten zum Setzen realistischer Ziele, Eigeninitiative). Eine einheitliche und verbindliche Definition des Kompetenzbegriffs hat sich bis heute zwar nicht durchgesetzt (Schippmann/Ash/Battista/Carr/Eyde/Hesketh/Kehoe/Pearlman/Prien/Sanchez 2000, Höft/Goerke 2014), dennoch erscheint das in Höft und Goerke (2014) auf Ausarbeitungen des Arbeitskreises Assessment Center e.V. zurückgehende Begriffsverständnis eine angemessene Explikation für den Organisationskontext wiederzugeben:

- (1) „Kompetenz“ umschreibt eine abgrenzbare Gruppe von thematisch zusammenhängenden Verhaltensweisen, die ein organisational erwünschtes Ziel bewirken oder fördern. Kompetenzen machen sich somit in produktivem Verhalten bemerkbar.
- (2) Um diese erwünschten Verhaltensweisen hervorbringen zu können, muss der Akteur über spezifische personale Merkmale verfügen.
- (3) Diese personalen Merkmale können sehr unterschiedlich sein. Es kann sich z.B. um kognitive Leistungsvoraussetzungen wie Intelligenz, um Persönlichkeitseigenschaften wie die Big-Five-Traits, Werthaltungen, Motive, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen und Erfahrung handeln.
- (4) Eine Kompetenz kann somit als eine spezifische „Mischung“ aus unterschiedlichen personalen Merkmalen gesehen werden, die in ihrem Zusammenwirken produktives Verhalten ermöglichen (z.B. setzt „soziale Kompetenz“ oftmals ein Zusammenwirken von korrekter Problemanalyse, Abwägung von Entscheidungsalternativen, Eigeninitiative und konkreten sozialen Fertigkeiten voraus).
- (5) Eine genauere Analyse der an einer Kompetenz beteiligten personalen Merkmale erlaubt Rückschlüsse auf die Veränderbarkeit bzw. Trainierbarkeit einer Kompetenz sowie die hierfür bestehenden Ansatzpunkte (z.B. an einem Fertigungsaspekt der Kompetenz). Kompetenzen können sich aufgrund ihrer spezifischen Zusammensetzung im Hinblick auf ihre Trainierbarkeit unterscheiden (z.B. wird eine Kompetenz

wie „analytisches Denken“ schlechter trainierbar sein als eine Kompetenz wie „effektive Unfallaufnahme“).

(6) Damit eine Person einen Arbeitsplatz in einer Organisation gut ausfüllen und einen Beitrag zum Organisationserfolg liefern kann, ist das kombinierte Wirken und Interagieren unterschiedlicher Kompetenzen erforderlich.

3.1 Stand der Forschung zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“

Die Forschungsliteratur zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ ist inzwischen quantitativ und qualitativ kaum noch überschaubar. Einen gewissen Einblick in die angelsächsische Forschungsdiskussion liefern „The Sage Handbook of Intercultural Competence“ (Deardorff 2009), das „Handbook of Intercultural Training“ in der 3. Auflage (Landis/Bennett/Bennett 2004) sowie fortlaufend das „International Journal of Intercultural Relations“. Einen Eindruck von der ausgesprochen kontrovers geführten Diskussion in Deutschland liefern die in einem Sonderband der Zeitschrift „Erwägen, Wissen, Ethik“ veröffentlichten Stellungnahmen zu dem von A. Thomas vorgelegten Ansatz (Benseler/Blanck/Keil-Slawik/Loh 2003). Einen Überblick liefern auch die Veröffentlichungen von Straub (2007) und Scheitza (2009). Wir nähern uns dem Thema für die Zwecke dieses Artikels über einige Grundsatzüberlegungen.

3.1.1 Interkulturelle Kompetenz: kontextübergreifend oder kontextspezifisch?

Eine Grundsatzfrage bei der Bestimmung „Interkultureller Kompetenz(en)“ ist, ob die Anforderungssituationen, zu deren Bewältigung diese beitragen sollen, derart verallgemeinert werden können, dass das gewählte Konstrukt stets das gleiche beinhaltet, oder aber, ob nicht in bestimmten Handlungsbereichen Teilmerkmale dieser Kompetenz stärker, andere weniger oder zuweilen auch gar nicht gefordert sind (Leenen/Groß in Vorbereitung). Wenn letzteres zuträfe, müsste man wohl die Idee von „Interkultureller Kompetenz“ als einer allgemeinen Schlüsselqualifikation revidieren (Straub, im Druck). Die Vorstellung, dass „Interkulturelle Kompetenz“ kontextunabhängig sein könnte, wird offenbar durch die Typisierung der Anforderungssituationen nahegelegt, auf die das Konstrukt üblicherweise bezogen wird: Es gilt als Spezifikum sog. kultureller Überschneidungssituationen (vgl. Leenen/Grosch 1998: 31), dass die Beteiligten in kulturell unterschiedlichen Bedeutungswelten sozialisiert worden sind und von daher mehr oder weniger inkompatible Bedeutungen

in die Interaktionssituation hineinragen. Die Folge sind Verständnislücken, die über Routinehandeln nicht problemlos zu schließen sind. Darüber hinaus sind solche Begegnungen durch eine strukturelle Unschärfe gekennzeichnet: Die Interaktionspartner können sich nie sicher sein, ob überhaupt und wenn ja, an welcher Stelle kulturelle Differenzen ins Spiel kommen. Kulturelle Kontaktsituationen erfordern daher immer komplexe Orientierungsleistungen und einen konstruktiven Umgang mit den entstehenden Unklarheiten und Unsicherheiten.

Doch auch für ein kontextabhängiges Verständnis interkultureller Kompetenz gibt es gute Gründe: Definiert man interkulturelle Kompetenz als Handlungskompetenz, muss diese in berufliche Handlungskontexte „eingelassen“ sein und sich mit der dort erforderlichen fachlichen Professionalität verschränken. Je nach beruflicher Praxis einerseits und der kulturellen Unterschiedlichkeit der Interaktionspartner andererseits sind für gelingendes Handeln in interkulturellen Situationen eben nicht nur allgemeine Orientierungs-, Selbstmanagement- und Kommunikationsfähigkeiten erforderlich, sondern um die kulturelle Dimension erweiterte Wissensbestände und Interaktionsfähigkeiten. Die Ausgangsfrage nach dem kontextübergreifenden oder dem bereichsspezifischen Charakter „Interkultureller Kompetenz(en)“ wäre demnach mit einem „sowohl als auch“ zu beantworten: Bezogen auf das Typische interkultureller Überschneidungssituationen sind kontextübergreifende Elemente erforderlich; als Handlungskompetenz verstanden muss allerdings auch die Fähigkeit zur Bewältigung konkreter Anforderungssituationen dazu gehören. ‚Generalistische‘ Fähigkeiten müssen sich mit situations-, tätigkeits- und berufsfeldspezifischen Fertigkeiten verbinden. Berufliche Kompetenzprofile können demnach – was die interkulturellen Merkmale angeht – auch nur begrenzt handlungsfeldübergreifend bestimmt werden. Sie geraten abstrakt und wenig aussagefähig, wenn sie sich zu weit von einem konkreten Handlungsfeld entfernen.

3.1.2 Zum Zusammenwirken einzelner interkultureller Kompetenzelemente

Mit der Unterscheidung von Listen-, Struktur- und Prozessmodellen hat Bolten (2007) versucht, die Entwicklungsgeschichte theoretischer Ansätze zur Bestimmung interkultureller Kompetenz zu erfassen. Die Forschung sei bei dem Versuch, die für eine Bewältigung von interkulturellen Kontaktsituationen und von

Auslandserfahrungen unabdingbaren bzw. förderlichen Komponenten zu bestimmen, zunächst von einer bloßen Sammlung von Kompetenzelementen (*Listenmodell*) ausgegangen. Häufig wurden solche Listen auch nach affektiven, kognitiven und verhaltensbezogenen Aspekten geordnet – in der amerikanischen Trainingsliteratur auch als „A, B, C der interkulturellen Kompetenz“ (affections, behaviour, cognitions) dargestellt. So verdienstvoll solche ersten Auflistungen waren, sie entstanden meist aufgrund intuitiver Plausibilität und wurden in der Regel nicht empirisch validiert. Schon 1989 wies Spitzberg (1989) auf das Problem der Beliebigkeit der additiven Zusammenstellung solcher Kompetenzelemente hin. Die Bedeutung der Komponenten für eine erfolgreiche Situationsbewältigung bleibt dabei nebulös (Straub/Nothnagel 2010): Wirken sie einzeln, in bestimmten Kombinationen oder nur in ihrer Gesamtheit? Wie hat man sich ihr Zusammenwirken genau vorzustellen? Kann man sie überhaupt logisch oder semantisch trennscharf voneinander abgrenzen? Wirken die Einzelelemente stets in der gleichen Weise zusammen? Gibt es Elemente, die in bestimmten Situationen oder Praxisbereichen stärker erforderlich sind als andere?

Im Gegensatz zu Listenmodellen versuchen Strukturmodelle, eine Ordnung bzw. Strukturierung der einzelnen Kompetenzelemente vorzunehmen. Hammer, Gudykunst und Wiseman (1978) unterscheiden auf der Basis einer Faktorenanalyse drei Leistungsdimensionen interkultureller Kompetenz. „Interkulturelle Kompetenz“ kann demnach unterstellt werden, wenn ein Akteur trotz kultureller Unterschiedlichkeiten zwischen den Interaktionspartnern und auch unter als fremd empfundenen Situations- und Kontextbedingungen (a) subjektive Zufriedenheit mit seiner Situation zu entwickeln versteht, (b) seine Ziele verfolgen bzw. seine Aufgaben erfolgreich erfüllen kann und (c) tragfähige und wechselseitig befriedigende soziale Kontakte eingehen kann. Subjektive Zufriedenheit gilt als Zeichen einer erfolgreichen psychischen Anpassung. Erfolgreiche Zielverfolgung bzw. Aufgabenerfüllung und wechselseitig befriedigende soziale Kontakte sind nur erreichbar, wenn ein Akteur in der Lage ist, den fremdkulturellen Kontext und die darin geltenden Anforderungen richtig zu deuten, Interaktionen nicht nur auf der Sach-, sondern auch auf der Beziehungsebene erfolgreich zu steuern und die unter den verwirrenden Bedingungen sich überschneidender Bedeutungshorizonte entstehenden Identitätsfragen zu bewältigen.

So genannte *Prozessmodelle* interkultureller Kompetenz betonen nach Bolten (2007) schließlich die Dynamik des Zusammenwirkens all dieser Kompetenzelemente. Im konkreten Handlungsvollzug lassen sich beispielsweise affektive, kognitive und konative Aspekte kaum voneinander trennen. Dynamische Wechselwirkungen gibt es wohl auch zwischen der psychologischen Anpassung einer Person an ein fremdkulturelles Umfeld, ihrer (instrumentellen) Effektivität und der kulturellen Angemessenheit ihres Verhaltens. Interkulturelle Handlungskompetenz wird in dynamischen Prozessmodellen als Zusammenwirken eines Bündels von Faktoren verstanden, die sich – wie in einem neuronalen Netzwerk – wechselseitig ergänzen oder (zumindest teilweise) auch ersetzen können. Dies könnte die Schwierigkeit erklären, die Bedeutung isolierter Kompetenzelemente empirisch zu bestimmen, weil diese im Fähigkeitsrepertoire einer Person möglicherweise nicht statisch, sondern dynamisch wirksam sind. Dynamische Prozessmodelle sind daher für die Erfassung interkultureller Kompetenzen weniger geeignet; als intuitive Hintergrundidee bei der Förderung und Entwicklung solcher Kompetenzen können sie durchaus von Bedeutung sein.

3.1.3 Bereiche interkultureller Kompetenz

Als hilfreich erweist sich an dieser Stelle ein Blick auf allgemeine Operationalisierungen beruflicher Handlungskompetenz. In diesem Forschungsbereich wird üblicherweise mit drei- oder vierdimensionalen Modellen gearbeitet, die eine Sortierung von Kompetenzelementen in Kompetenzklassen erlauben. Gebräuchlich ist eine Differenzierung zwischen Fach- und Methodenkompetenzen, Selbst- und Sozialkompetenzen sowie personalen und handlungsbezogenen Kompetenzen, wobei die Kompetenzbereiche unterschiedlich zusammengefasst werden (von Rosenstiel o.J., Kauffeld 2000, Strasmann/Schüller 1996). Wir unterscheiden hier ganz pragmatisch drei Kompetenzbereiche: (1) *Grundlegende Persönlichkeitseigenschaften*, (2) *Selbst- und Sozialkompetenzen* sowie (3) *Fach- und methodenbezogenen Kompetenzen*. Bezogen auf die oben getroffene Unterscheidung von Listen-, Struktur- und Prozessmodellen operieren wir also mit einem sehr einfachen Strukturmodell von Kompetenz. Interkulturelle Kompetenz ist demnach ein Handlungsvermögen zur Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen, in denen Kulturspezifität und Kulturdifferenz eine besondere Rolle spielen. Die drei allgemeinen Bereiche

beruflicher Handlungskompetenz sind daher um sog. kulturallgemeine (culture-general) und kulturspezifische (culture-specific) Kompetenzen zu erweitern. Damit ergibt sich ein Rahmenkonzept zur Erfassung interkultureller Kompetenzen, das fünf Kompetenzbereiche mit interkultureller Relevanz unterscheidet. Aus diesen Bereichen sind je nach Berufsfeld und Anforderungssituationen unterschiedlich gewichtete Elemente und Kombinationen von Eigenschaften und Fähigkeiten gefordert. Mit der Postulierung solcher Kompetenzbereiche umgehen wir das Problem, eine generelle Aussage darüber zu treffen, ob beispielsweise landeskundliches Hintergrundwissen wichtiger ist als ausreichende kognitive Flexibilität oder ein bestimmter Umfang an sprachlicher Kompetenz.

3.1.4 Interkulturell besonders relevante Kompetenzmerkmale

(1) Grundlegende Persönlichkeitseigenschaften

Wir gehen davon aus, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale oder Persönlichkeitseigenschaften den unverzichtbaren Kern bzw. die Basis interkultureller Kompetenzen bilden. Diese werden von Deller und Albrecht (2007) als „eine relativ stabile und zeitlich überdauernde Verhaltensanlage“ definiert. Die Autoren gehen beispielsweise davon aus, dass die in Kulturbegegnungssituationen geforderte psychische Anpassungsleistung insbesondere *emotionale Ausgleichsfähigkeit* und *Fähigkeiten der Stressbewältigung* voraussetzt. Ebenso gehören die miteinander verwandten Eigenschaften *Offenheit* und *Ambiguitätstoleranz* zu den interkulturell besonders relevanten Persönlichkeitsmerkmalen. Ambiguitätstoleranz beschreibt die Fähigkeit, Widersprüche und Mehrdeutigkeiten in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren. Die Offenheit einer Person wird von vielen Autoren als eine grundlegende Persönlichkeitsvoraussetzung für erfolgreiche interkulturelle Lernprozesse angesehen (z.B. Berry 2004). Sie wird in der Forschung als eine psychologische Tendenz charakterisiert, neue Informationen leicht aufzunehmen und veränderten Umständen relativ unbefangen und mit wenig Widerstand zu begegnen. Van de Vijver und Leung (2009) heben hervor, dass sich in verschiedenen Studien ein vergleichsweise stabiler Zusammenhang zwischen interkulturellen Anpassungserfolgen bzw. einem erfolgreichen Agieren in einem internationalen Handlungsfeld und Persönlichkeitszügen wie z.B. *Offenheit*, *Flexibilität* oder *Empathiefähigkeit* herauskristallisiert. Untersuchungen im Zusammenhang

mit Instrumenten wie dem Multicultural Personality Questionnaire (Van der Zee/Van Oudenhoven 2000) oder der Intercultural Adjustment Potential Scale (Matsumoto/LeRoux/Ratzlaff/Tatani/ Uchida/Kim/Araki2001) zeigen, dass solche ausgewählten Persönlichkeitseigenschaften von besonderer interkultureller Relevanz sind.

Neben der kognitiven und emotionalen Flexibilität einer Person werden zu solchen interkulturell relevanten Persönlichkeitseigenschaften u.a. auch *psychische Belastbarkeit* bzw. die Fähigkeit zur *Stressbewältigung* gezählt. In Veröffentlichungen von Matsumoto u.a. wird betont, dass vor allem vier Komponenten ein persönliches Wachstum im Sinne einer interkulturellen Kompetenzsteigerung ermöglichen: Dies sind nach Untersuchungen dieser Autoren *Flexibilität* und *Offenheit* sowie die *Fähigkeit zu kritischem Denken* und zur *Regulation von Emotionen*. Die Fähigkeit zur Regulation von Emotionen wird als eine Schlüsselgröße herausgestellt, die bei der Kompetenzentwicklung als eine Art „gatekeeper“ fungiert: Nur wenn negative Emotionen in interkulturellen Stresssituationen in einer Balance gehalten werden, können auch kognitive Schemata und die Einstellungen zu bestimmten Situationen und Personen verändert werden (Matsumoto/Yoo/LeRoux 2007). Dies hat sich in den Untersuchungen zur Intercultural Adjustment Potential Scale auch empirisch bestätigt: In multiplen Regressionsberechnungen war der Faktor „Emotionale Regulation“ für die Hauptvarianz in den sogenannten Anpassungserfolgen verantwortlich (ebd.).

(2) Selbst- und Sozialkompetenzen

Interkulturell relevante Selbstkompetenzen sind z.B. die Fähigkeit zur differenzierten Selbstwahrnehmung und zur realistischen Selbsteinschätzung, ohne die die Wirkung des eigenen kulturbestimmten Handelns in der Interaktion nicht abschätzbar ist. Kremer und Scheitza (1995) unterscheiden selbstbezogene, partnerbezogene und interaktionsbezogene Sozialkompetenzen: Die selbstbezogenen Sozialkompetenzen zielen auf Fähigkeiten des Identitätsmanagements angesichts der Angreifbarkeit und Fragilität des Selbstkonzeptes im interkulturellen Feld. Dazu gehört z.B. die Fähigkeit, sich auch einem fremdkulturellen Gegenüber als vertrauenswürdig und kompetent darstellen zu können, sein Gesicht wahren und Identität ‚aushandeln‘ zu können. Bei den partnerbezogenen Sozialkompetenzen geht es vor allem um die Fähigkeit, andere kulturelle Perspektiven einnehmen zu können und um die Qualität der

Fremdwahrnehmung. Interaktionsbezogene Sozialkompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit, Beziehungen aufbauen bzw. aufrechterhalten zu können und sich „social support“-Systeme zu erschließen.

(3) Kulturallegemeine Fähigkeiten

Die besondere Bedeutung so genannter kulturallegemeiner Fähigkeiten ist darin zu sehen, dass sie zur Bewältigung sehr unterschiedlicher Kulturkontaktsituationen befähigen. Bewusstheit der Kulturabhängigkeit des eigenen Denkens, Deutens und Handelns oder eine Vertrautheit mit der Dynamik interkultureller Kommunikationsprozesse, mit dem Ablauf psychischer und sozialer Adaptionenprozesse sowie den dabei wirksamen Verstärkungsmechanismen und Brisanzfaktoren (Paige 1993) sind grundlegende Voraussetzungen für den erfolgreichen Umgang mit den Herausforderungen kultureller Begegnungssituationen. J.M. Bennett (2009) zählt zu diesen kulturallegemeinen Fähigkeiten auch die Möglichkeit, kulturelle Orientierungskarten (culture maps) aufzurufen, mit deren Hilfe man eigene und fremde kulturelle Orientierungsmuster in Bezug zueinander setzen bzw. ‚positionieren‘ kann. Kulturelle Orientierungskarten sind einfache Rahmungen zur Einordnung kultureller Differenzen wie z.B. bestimmter Kommunikationsstile, Konfliktstile, Denk-, Argumentations- oder Lernstile. Die Möglichkeit der Positionierung eigener und fremder Präferenzen fördert „self-awareness“ und ein Verständnis für die Einbettung solcher Orientierungen in tiefere Schichten unserer Weltauslegung.

(4) Kulturspezifische Fähigkeiten

Zu den kulturspezifischen Kompetenzen im engeren Sinne zählen beispielsweise Sprachkenntnisse, eine Vertrautheit mit kulturspezifischen Bedeutungsmustern (bestimmten Emblemen, Ritualen oder Tabus anderer Kulturen) oder die Teilhabe an historischen Erinnerungen anderer Kommunikationsgemeinschaften. In vielen Auflistungen interkultureller Kompetenzmerkmale wird Sprachkompetenz sträflich vernachlässigt, obwohl

„die Möglichkeit der Partizipation an einer (fremd-) kulturellen Lebensform oft ganz direkt von der Fähigkeit abhängig (ist), Sprachspiele ‚mitspielen‘ zu können. Lebensformen, Weltbilder oder Weltansichten bleiben ohne Fremdsprachenkompetenz häufig fremd“ (Straub, im Druck).

(5) Interkulturelle Fachlichkeit

Was als interkulturelle Fachlichkeit und Methodenkompetenz zu gelten hat, ist derzeit erst in Umrissen bestimmbar. Grundsätzlich geht es darum, berufliche Fachlichkeit mit den zuvor genannten Kompetenzen, insbesondere mit kulturallgemeinen und kulturspezifischen Fähigkeiten zu verschränken. Interkulturelle Beratungskompetenz im Umfeld eines Asylbewerberzentrums bedarf einer größeren Vertrautheit mit Traumatisierungsprozessen und deren Folgewirkungen; die Bildungsberatung in einem DAAD-Zentrum an einer vietnamesischen Universität verlangt nach vertieften landeskundlichen Kenntnissen. Dies sind natürlich nur plausible Beispiele, die die Kenntnis eines genaueren Anforderungsprofils nicht ersetzen können. Straub und Zielke (2007) sprechen mit Blick auf das Berufsfeld der Gesundheitsversorgung davon, dass dazu ein empirisch fundierter Überblick über die im Handlungsfeld anzutreffenden subjektiven Repräsentationen und eine Rekonstruktion der dort üblichen Handlungspraxis erforderlich wäre. Für das Berufsfeld Polizei schließen wir diese Lücke mit der im Abschnitt 3.2 dargestellten empirischen Anforderungsanalyse.

3.2 Das aktuelle Anforderungsprofil für die Polizei NRW²

Die Polizei NRW verwendet zurzeit ein recht breites Anforderungsprofil für den Polizeiberuf. Der Kompetenzkatalog in seiner aktuellen Form (Erlass vom 11. November 2004) beschreibt generell „notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten (Kompetenzmerkmale) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ („Kompetenzkatalog“ S. 1).

„Kompetenzen werden verstanden als diejenigen körperlichen und geistigen Potenziale, die eine Person als Voraussetzung benötigt, um anstehende Aufgaben oder Probleme verantwortungsvoll und zielorientiert zu lösen, die Lösungen zu bewerten und die persönlichen Handlungsmuster weiter zu entwickeln.“ (ebd.).

Unterschieden werden dabei „Kernkompetenzen“ und „weitere zur erfolgreichen Aufgabenerledigung notwendige Kompetenzmerkmale“ (ebd.). Die Kompetenzen werden in vier Kompetenzbereiche geordnet: Der Katalog unterscheidet persönliche, soziale, aufgabenbezogene sowie methodische Kompetenzen. Es wird festgehalten, dass im Zusammenhang mit der Auswahl von BerufsanfängerInnen gegebenenfalls

² Die im Anforderungsprofil genannten Kompetenzen können aus naheliegenden Gründen hier und im Folgenden nicht explizit aufgeführt werden.

abweichende Vorgaben zu den Kompetenzausprägungen notwendig sind, damit sie der Situation des Berufseinstiegs bzw. den bei BerufsanfängerInnen voraussetzbaren Fähigkeiten gerecht werden. In der Anlage zum Kompetenzkatalog werden daher für das Einstellungsprofil insbesondere persönliche und soziale Kompetenzanforderungen genannt, während von den gewünschten aufgabenbezogenen sowie methodischen Kompetenzen lediglich an basalen Methoden des Selbstmanagements festgehalten wird. Alle weiteren Kompetenzen aus diesem Bereich sollen erst im Zuge der beruflichen Entwicklung erworben werden.

Festzuhalten ist, dass das derzeit in der Personalauswahl der Polizei NRW zugrunde gelegte Kompetenzprofil sich hinsichtlich der Unterteilung in Kompetenzbereiche nicht wesentlich von den in der Literatur diskutierten Profilen unterscheidet, sich von daher also für eine Integration zusätzlicher Elemente aus dem interkulturellen Kompetenzbereich sehr gut eignet. Einige der Merkmale des Eignungsprofils weisen schon deutliche Bezüge zu den bereits genannten interkulturellen Kompetenzanforderungen auf (wie z.B. Innovationsfähigkeit, Flexibilität oder Einfühlungsvermögen) und kommen als Ansatzpunkte für eine Verstärkung bzw. Modifikation von Kompetenzmerkmalen unter dem Gesichtspunkt der „Interkulturellen Kompetenz“ infrage.

3.3 Ergebnisse der Anforderungsanalyse

In Hinblick auf die Gewinnung eines Anforderungsprofils unterscheidet Kanning (2003) eine intuitive, eine arbeitsplatzanalytische und eine personenanalytische Methode. Je nach Ansatz variiert der methodische Aufwand, aber auch die Güte der Ergebnisse.

	Intuitive Methode	Arbeitsplatzanalytische Methode	Personenanalytische Methode
Prinzip	Einschätzung von Experten	Zergliederung der Arbeitsbereiche in kleine Elemente	Aufwändige empirische Untersuchungen des Verhaltens sowie der Merkmale von Arbeitsplatzinhabern
Anwendung	Alle Tätigkeiten	Vornehmlich Produktionssarbeit und Bürotätigkeit	Alle Tätigkeiten
Vorteile	Geringe Kosten Hohe Plausibilität und Kommunizierbarkeit der Ergebnisse	Mäßig hohe Kosten Sehr systematisches Vorgehen Verborgenes kann zu Tage treten	Sehr systematisches Vorgehen Regelgerechte Entscheidungen Verborgenes kann zu Tage treten
Nachteile	Wenig systematisches Vorgehen Keine regelgeleiteten Entscheidungen Verborgenes kann nicht zu Tage treten Nutzen stark abhängig von der Qualität der Experten	Keine regelgeleiteten Entscheidungen Geringe Auswahl an standardisierten Instrumenten	Eher hohe Kosten Durchführung erfordert wissenschaftlich-methodische Fachkompetenz

Abbildung 1: Anforderungsanalytische Methoden im Vergleich (nach Kanning 2003)

Bei der *intuitiven Methode* werden die Anforderungen von Experten eingeschätzt. Der Aufwand dieses Vorgehens ist vergleichsweise gering. Die Ergebnisse bleiben jedoch subjektiv, da sie vom individuellen Erfahrungshintergrund des Experten abhängig sind. Neue Erkenntnisse über ein Tätigkeitsfeld sind durch den Rückgriff auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit nicht zu erwarten. Die *arbeitsplatzanalytische Methode* zeichnet sich durch ein systematischeres Vorgehen aus: Eine berufliche Tätigkeit wird hier in einzelne Elemente zerlegt, zu denen dann Anforderungen formuliert werden. Die Subjektivität der Anwender macht sich jedoch auch hier bemerkbar, wenn nicht auf standardisierte Instrumente zurückgegriffen werden kann. Die *personenanalytische Methode* betrachtet schließlich nicht nur den Arbeitsplatz, sondern fokussiert auf die Personen, die die entsprechende Tätigkeit ausüben. Die Untersuchung des Verhaltens und der Merkmale von ArbeitsplatzinhaberInnen ist aufwändig hinsichtlich der benötigten Zeit und der erforderlichen methodisch-

fachlichen Qualifikation der Durchführenden. Die personenanalytische Methode führt allerdings auch zu Ergebnissen mit dem höchsten Realitätsbezug. Sie kann Erkenntnisse zutage befördern, die auch Experten bislang nicht bekannt waren und die sich auch nur eingeschränkt über eine Arbeitsplatzanalyse gewinnen lassen. Das Projekt IKIP bot die Möglichkeit, Methoden einzusetzen, die dem personenanalytischen Zugang entsprechen und somit zu empirisch gut abgesicherten Erkenntnissen führen.

3.3.1 Empirische Anforderungsanalyse

Um zu möglichst validen Aussagen zu gelangen, muss eine empirische Anforderungsanalyse im Sinne des personenanalytischen Ansatzes einerseits auf eine vergleichsweise große Stichprobe an Untersuchungspartnern zurückgreifen. Andererseits muss sie Verfahren einsetzen, die nicht nur oberflächliche Eigenschaftsbeschreibungen erfassen, sondern möglichst konkrete Interaktionssituationen, Verhaltensbeschreibungen und Erfahrungen ans Tageslicht befördern. Für die Erforschung beruflicher Anforderungen bedeutet dies ein sorgsames Austarieren von quantitativen und qualitativen Gütekriterien. Im Projekt IKIP haben wir uns entschieden, den quantitativen Anforderungen an eine große Stichprobe durch eine Fragebogenbefragung nachzukommen. Qualitative Interviews mit einer kleineren Zahl erfahrener PolizeibeamtInnen sollten hingegen einen möglichst tiefen Einblick in interkulturelle Anforderungen des Polizeiberufs gewähren.

Das Erkennen der interkulturellen Anteile einer Arbeitssituation setzt eine gewisse Vertrautheit mit interkulturellen Themen voraus und die Fähigkeit, kulturelle Faktoren zu identifizieren sowie deren Wirkung zu reflektieren. Aus diesem Grund wurden für die Teilnahme an den unten näher beschriebenen Interviewverfahren gezielt solche PolizeibeamtInnen angesprochen, die sich bereits mit interkulturellen Fragestellungen der Polizeiarbeit befasst hatten.³

Bei der Fragebogenerhebung wurde eine größere Repräsentativität der Untersuchungsstichprobe angestrebt. Für eine Teilnahme an der Untersuchung wurde über die nordrheinwestfälischen Polizeibehörden geworben. Es ist davon auszugehen, dass

³ Es wurden zum einen solche Personen angesprochen, die dem Projektteam aus Fortbildungen bei der Polizei NRW als interkulturell erfahren bekannt waren. Zum anderen wurden vom für interkulturelle Fortbildungen zuständigen Dezernat 34 des LAFP infrage kommende Personen benannt.

sich in erster Linie Personen für die Erhebung zur Verfügung stellten, die das interkulturelle Thema in irgendeiner (nicht unbedingt nur positiven) Art anspricht.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über Zusammensetzung der Untersuchungsstichprobe für beide Befragungsverfahren. 38 Personen nahmen am REP-Interview-Verfahren und 88 Personen an der Critical Incident Fragebogenerhebung teil.

	REP Interview	Critical Incident Fragebogenerhebung
Teilnehmer insgesamt	38	88
Frauen	11	26
Männer	27	62
ohne Migrationshintergrund	27	80
mit Migrationshintergrund	11	8
< 5 Dienstjahre	–	5
5-10 Dienstjahre	5	3
11-20 Dienstjahre	14	24
> 20 Dienstjahre	19	56
< 1 interkulturelle Situationen pro Monat*	1	
1-5 interkulturelle Situationen pro Monat*	8	
6-20 interkulturelle Situationen pro Monat*	13	
> 20 interkulturelle Situationen pro Monat*	16	

Abbildung 2: Zusammensetzung der Untersuchungsstichprobe (* = Durchschnittswerte für die letzten zwei Jahre)

3.3.1.1 Erhebungsmethode REP-Interview

Für den vertieften Einblick in die interkulturellen Anforderungen von PolizeibeamtInnen haben wir uns für ein Interviewverfahren auf Grundlage der Repertory Grid Methode von Kelly (1991) entschieden (REP-Interview). Das REP-Interview ist eine standardisierte, teilstrukturierte Befragungstechnik, die es ermöglicht, subjektive Einschätzungen (Konstrukte) von Personen zu erfassen. Kern der Befragung ist die Erhebung von Konzepten, mittels derer die Befragten aufgrund ihrer Erfahrungen

Unterschiede zwischen verschiedenen Akteuren (z.B. für ein Tätigkeitsfeld geeigneter vs. weniger geeigneter Personen) machen. Diese Konzepte werden in einer Tabelle (Grid) in Form von kurzen Beschreibungen festgehalten (zu Anwendung und Einsatzmöglichkeiten dieses Verfahrens siehe Scheer/Catina 1993, Fransella/Bell/Bannister 2004). Die REP-Methodik haben wir für unsere Fragestellung adaptiert.

Leitfaden des Interviewverfahrens nach REP-Methodik

1. Einführung und Vorbereitung

- a) Erläuterung des Untersuchungskontextes- und -ziels, „Kennzeichen guter interkultureller Polizeiarbeit“ und des Ablaufs des Erhebungsverfahrens.
- b) Zusicherung von Anonymität bei der Auswertung und Einholen der Erlaubnis einer Tonaufnahme.
- c) Vorstellung dreier Facetten interkultureller Polizeiarbeit, auf die während des Interviews fokussiert wird:

Aufgabenbewältigung: Das Ausmaß, in dem die anstehenden Aufgaben von dem/der PolizeibeamtIn gerade in Situationen mit kultureller Vielfalt und kulturellen oder subkulturellen Unterschieden gut bewältigt werden.

Kollegialität: Das Ausmaß, in dem ein/e PolizeibeamtIn mit den unterschiedlichsten KollegInnen gut zusammenarbeiten kann und von diesen als kompetente/r und beliebte/r KollegIn gesehen wird.

Akzeptanz beim Bürger: Das Ausmaß, in dem ein/e PolizeibeamtIn mit den unterschiedlichsten Bürgern/innen (dem polizeilichen "Gegenüber"), insbesondere solchen mit Migrationshintergrund, gut zurechtkommt und bei diesen auf Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft stößt.

2. Verfahrensablauf

- a) Die InterviewteilnehmerInnen bilden sog. „Elemente“, d.h. sie ordnen reale KollegInnen der Gegenwart oder jüngeren Vergangenheit in ein Schema mit allen Kombinationen positiver und neutral/negativer Ausprägungen der Merkmale *Aufgabenbewältigung*, *Kollegialität* und *Akzeptanz beim Bürger* ein (Beispiel für ein „Element“: ein/e KollegIn mit den Merkmalen *positive Aufgabenbewältigung*, *neutrale bis negative Kollegialität* und *positive Akzeptanz beim Bürger*). Durch die Kombination von drei Merkmalen mit jeweils zwei Ausprägungen ergeben sich insgesamt acht Elemente.
- b) Die Befragten benennen und erläutern Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den mit Personen belegten Elementen. Diese Vergleiche erfolgen mit Hilfe einer Zufallstabelle. Es werden drei Elemente gemäß dieser Tabelle miteinander verglichen und Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten zwischen den diesen Elementen zugeordneten Personen beschrieben (z.B. Elemente 2-4-7; 1-5-8; 3-4-5; etc.).

Die Leitfrage für diese Dreiervergleiche lautet:

„Bitte überlegen Sie, was zwei der Elemente gemeinsam haben und was sie damit vom dritten Element unterscheidet.“

Zur Konkretisierung von Verhaltensmerkmalen wird nachgefragt:

„Wie zeigt sich dieser Unterschied im Verhalten?“

„Was tun/machen diese beiden, wenn sie dieses Merkmal zeigen?“

„Was tut/macht dagegen die/der andere?“
 „Können Sie mir eine Beispielsituation schildern, wo dieser Unterschied deutlich wird?“

Abbildung 3: Leitfaden des Interviewverfahrens nach der REP-Methodik

Die Interviews hatten eine Länge von 30-90 Minuten. Die Tonaufzeichnungen wurden im Anschluss an die Interviews verschriftet. Die Auswertung der REP Interviews orientierte sich an der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) und vollzog sich in vier Schritten:

1. *Herausarbeiten von Verhaltensbeschreibungen*

In den Transkripten der Interviews wurden die Textstellen markiert, in denen eine produktive oder unproduktive Verhaltensweise eines/r PolizeibeamtIn beschrieben wurde. Aussagen der Respondenten über allgemein "gutes" oder "schlechtes" Polizeiverhalten oder über eigenes Verhalten wurden ebenfalls in die Auswertung aufgenommen (produktive/"gute" und unproduktive/"schlechte" Verhaltensweisen wurden entsprechend gekennzeichnet). Alle markierten Äußerungen wurden im Originalwortlaut in eine Auswertungstabelle übertragen

2. *Transformation zu Verhaltensparaphrasen*

Die Originalzitate wurden zu verhaltensbeschreibenden Aussagen mit einer vereinheitlichten Satzstruktur transformiert (Subjekt-Prädikat-Objekt-Struktur).

3. *Verdichtung zu Bewältigungsfaktoren (Clusterbildung I)*

Für inhaltlich ähnliche Verhaltensbeschreibungen wurden gemeinsame Überschriften gesucht. Dem Paradigma der Grounded Theory (Glaser/Strauss 1967) folgend, wurden diese Cluster im Verlauf der Durchsicht von Verhaltensparaphrasen immer wieder modifiziert, geteilt bzw. verbunden.

4. *Verdichtung zu Anforderungsmerkmalen (Clusterbildung II)*

In einem vergleichbaren Prozess wurden Bewältigungsfaktoren zu Anforderungsmerkmalen gebündelt.

Abbildung 4 zeigt beispielhaft den Auswertungsprozess von einem Originalwortlaut zum Anforderungsmerkmal.

Wortlaut:	Paraphrase:	Bewältigungsfaktor:	Anforderungsmerkmal:
„Der sieht das nicht nur als so eine Sachaufgabe, sondern er weiß, man muss mehr tun, wenn man die auch tatsächlich für sich gewinnen will.“	Sieht Probleme nicht nur als Sachaufgaben, sondern versucht das Gegenüber mit Migrationshintergrund für sich zu gewinnen.	Herstellen einer persönlichen Beziehung	Bürgernähe/Bürgerzugewandtheit

Abbildung 4: Auswertungsbeispiel für eine Verhaltensbeschreibung aus dem REP-Interview

3.3.1.2 Erhebungsmethode Critical Incident Fragebogen

Für die Erhebung mittels Fragebogen wurde die Methode der Critical Incidents (Kritischen Ereignisse) eingesetzt. Das Verfahren geht auf Flanagan (1954) zurück und dient im Zuge der Anforderungsanalyse der systematischen Beschreibung von Situationen sowie von Verhaltensweisen, die zu einem erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Situationsumgang beitragen (Brannick/Levine/Morgeson 2007).

In dem von uns eingesetzten Fragebogen haben wir die an der Untersuchung teilnehmenden PolizeibeamtInnen nach erlebten Situationen aus ihrer beruflichen Erfahrungswelt befragt. Die Befragten wurden dabei gebeten, möglichst detaillierte Angaben zur Ausgangssituation, deren Rahmenbedingungen und den beteiligten Personen zu machen. Analog zur Befragung mit Hilfe des REP-Interviews haben wir die UntersuchungsteilnehmerInnen gebeten anzugeben, wie ein/e erfahrene/r kompetente/r oder aber unerfahrene/r inkompetente/r PolizeibeamtIn in der beschriebenen Situation handeln würde. Bei der Auswertung der Verhaltensbeschreibungen wurde ebenso inhaltsanalytisch vorgegangen wie bei der Auswertung der REP-Interviews. Als weiteres Ergebnis lieferten die Critical Incident Fragebögen eine Übersicht über Situationen polizeilichen Handelns, in denen interkulturelle Kompetenz zum Tragen kommt. Diese Situationsbeschreibungen sind für die Konstruktion der Auswahlinstrumente (z.B. situative Interviews) im Assessmentverfahren nutzbar.

3.3.1.3 Ergebnisse der empirischen Studie

Die REP-Interviews erwiesen sich als reichhaltige Quelle der Beschreibung von aus interkultureller Sicht produktiven und kontraproduktiven Verhaltensweisen aus der Polizeipraxis. In den 38 Interviews konnten insgesamt 1973 Verhaltensbeschreibungen kodiert werden. In den 88 Critical Incident Fragebögen wurden 130 kritische Ereignisse geschildert, aus denen insgesamt 534 Verhaltensbeschreibungen destilliert wurden. Insgesamt basiert die Anforderungsanalyse damit auf 2507 Verhaltensbeschreibungen, die in dem beschriebenen Clusterbegriffsprozess schließlich zu 19 Anforderungsmerkmalen verdichtet wurden.

Abbildung 5 stellt die Anforderungsmerkmale und die Häufigkeit ihrer Ladung mit Verhaltensbeschreibungen dar.

Anforderungsmerkmale	Häufigkeit
Bürgernähe und Bürgerzugewandtheit	317
Polizeiliche Korrektheit	310
Teamorientierung und Kollegialität	307
Adaptives Kommunikationsverhalten	179
Empathie und Perspektivenübernahme	149
Zielstrebigkeit und Durchsetzungsvermögen	148
Emotionale Kontrolle und Geduld	141
Grundlegende Kommunikationsfähigkeit, Beherrschen von Kommunikationstechniken	139
Toleranz und Respekt vor Kulturunterschieden	128
Flexibilität und Kreativität in der Aufgabenbewältigung	112
Deeskalation und Konfliktmanagement	111
Kulturwissen und Kulturerfahrung	96
Offenheit und Unvoreingenommenheit	82
Analysekompetenz	75
Polizeiliches Fachwissen und Erfahrung	51
Psychische Belastbarkeit	51
Identifikation mit dem Polizeiberuf	48
Kritik-, Lern- und Reflexionsfähigkeit	46
Fremdsprachenkenntnisse	17

Abbildung 5: Anforderungsmerkmale und die Häufigkeit ihrer Ladung mit Verhaltensbeschreibungen

Das empirisch gewonnene Anforderungsprofil zu polizeilichem Handeln in interkulturellen Anforderungssituationen besteht damit aus 19 Anforderungsmerkmalen. Jedes dieser Merkmale ist auf der Grundlage der hierfür vorliegenden empirischen Daten mit einer Begriffserläuterung versehen und wird mit einer Vielzahl von Beschreibungen produktiver und unproduktiver Verhaltensweisen veranschaulicht. Die 19 Anforderungsmerkmale lassen sich für Zwecke des Personalmanagements nach zwei Kriterien unterscheiden:

- (1) *Situationsübergreifende generelle Kompetenzen vs. spezifisch interkulturelle Kompetenzen*: Letztere umfassen die Kompetenzen, die speziell in interkulturellen Anforderungssituationen relevant werden, erstere diejenigen Kompetenzen, die grundsätzlich und über viele Situationsarten hinweg als wichtig im Polizeidienst angesehen werden können.
- (2) *Eher stabile Kompetenzen vs. eher veränderbare Kompetenzen*: Erstere können durch systematische Lern-, Erfahrungs- oder Trainingsprozesse nur schwer bzw. langsam verändert werden, letzte sind dagegen z.B. durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen gut beeinflussbar. Zu den als stabil anzusehenden Kompetenzen gehören insbesondere solche, die stark durch grundlegende Persönlichkeitseigenschaften (vgl. Abschnitt 3.1.4) geprägt sind.

Abbildung 6 zeigt die Kompetenzen aus der Anforderungsanalyse in einem nach diesen Kriterien aufgebauten Schema.

		Veränderbarkeit durch Lernen/Erfahrung in Organisation	
		eher gering	eher hoch
Interkultureller Bezug	eher gering	Analysekompetenz Psychische Belastbarkeit Bürgernähe/Bürgerzugewandtheit Identifikation mit Polizeiberuf Kritik-/Lern-/Reflexionsfähigkeit Teamorientierung/Kollegialität Polizeiliche Korrektheit Zielstrebigkeit/Durchsetzungsvermögen A B	Deeskalation und Konfliktmanagement Polizeiliches Fachwissen u. Erfahrung Komm.-fähigkeit / Komm.-techniken
	eher hoch	Empathie u. Perspektivenübernahme C Emotionale Kontrolle/Geduld Flexibilität/Kreativität Offenheit und Unvoreingenommenheit Toleranz/Respekt v. Kulturunterschieden	D Adaptives Kommunikationsverhalten Fremdsprachenkenntnisse Kulturwissen und Kulturerfahrung

Abbildung 6: Strukturmodell der aus der Anforderungsanalyse gewonnenen Kompetenzen

Ausgehend von obiger Abbildung sind die Kompetenzen in den Feldern A und C insbesondere für die Personalauswahl von Relevanz. Gut zugänglich für z.B. Trainings ist dagegen beispielsweise das Erlernen von Kommunikationstechniken, von Deeskalationsstrategien oder von Kulturwissen. Eine Sonderrolle nehmen die Fremdsprachenkenntnisse bei Bedarfssprachen der polizeilichen Arbeitswelt (z.B. Türkisch oder Polnisch ein) ein. Bringen BewerberInnen diese Fähigkeiten mit, so stellt dies eine zusätzliche Ressource dar, die sinnvoll im Polizeidienst genutzt werden kann und nicht mühsam z.B. durch Sprachschulungen aufgebaut werden muss. Insofern bietet es sich an, Sprachfähigkeiten in Bedarfssprachen – das gilt für BewerberInnen mit und ohne Migrationshintergrund gleichermaßen – bereits bei der Auswahl zu berücksichtigen und positiv zu werten. Da BewerberInnen mit Migrationshintergrund in derzeit üblichen Auswahlverfahren aufgrund von kulturellen Einflussfaktoren oder einer schwächeren Beherrschung der Mehrheitsprache tendenziell schlechter abschneiden als Bewerber ohne Migrationshintergrund (vgl. die Diskussion zum Adverse-Impact-Effekt, z.B. Outtz 2010), würde dies zudem in Richtung einer durch die Arbeitsanforderungen gedeckten Kompensation wirken und das Bestreben unterstützen, eine kulturell vielfältige Zusammensetzung der MitarbeiterInnen im Polizeidienst zu realisieren.

4 Diskussion und Ausblick

Wir haben uns der Aufgabe einer Integration „Interkultureller Kompetenz“ in das Anforderungsprofil für den Polizeiberuf in der Polizei NRW von drei Seiten genähert:

In einem *ersten Schritt* haben wir aus der theoretischen Diskussion um Fragen der Konzeptionierung interkultureller Kompetenz Vorstellungen zur Struktur des Kompetenzmodells und zu zentralen Kompetenzelementen gewonnen.

In einem *zweiten Schritt* haben wir mittels einer empirischen Studie die Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale erheben können, die nach den Vorstellungen der Praktiker für ein erfolgreiches Handeln in sog. kulturellen Überschneidungssituationen Voraussetzung sind. Zugleich haben wir Informationen über die konkreten Anforderungssituationen erhalten, die erfahrene PolizeibeamtInnen in ihrem Berufsalltag als interkulturelle Herausforderung erleben. In einem inhaltsanalytischen Verfahren haben wir die uns genannten Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale zu Kompetenzmerkmalen verdichtet. Man müsste hier genau genommen von

induktiv gewonnenen Kompetenzmerkmalen sprechen, um sie von den in der Konzeptionsdiskussion gängigen Kompetenzen unterscheiden zu können. Wenn wir also von dem induktiv ermittelten Kompetenzmerkmal „Offenheit“ sprechen, wird sich dies zwangsläufig (und wenn auch nur in Nuancen) von dem in der Literatur diskutierten Kompetenzmerkmal „Offenheit“ unterscheiden (zumal in der theoretischen Debatte nicht nur eine Bedeutung von „Offenheit“ zur Debatte steht). Im weiteren Verfahren von dem empirisch ermittelten Merkmal „Offenheit“ auszugehen, hat den großen Vorteil, eine empirisch gestützte Operationalisierung anbieten zu können, die beispielsweise als Bewertungskriterium in einem Auswahlverfahren für Direkteinsteiger der Polizei des Landes NRW, z.B. einer Assessment-Center-Übung, zum Tragen kommen kann.

Da bei der Polizei NRW bereits ein etabliertes und verbindliches Kompetenzmodell vorliegt, stellt sich die Frage, wie die Ergebnisse aus der empirischen Anforderungsanalyse in dieses Kompetenzmodell integriert werden können. Zwischen den Ergebnissen einer auf Arbeitstätigkeiten zentrierten empirischen Anforderungsanalyse und einer eher auf Organisationsziele und -strategien fokussierenden Kompetenzmodellierung besteht zwangsläufig ein Spannungsfeld (z.B. Schippmann/Ash/Battista/Carr/Eyde/Hesketh/Kehoe/Pearlman/Prien/Sanchez 2000, Champion/Fink/Ruggeberg/Carr/Phillips/Odman 2011). Höft und Goerke (2014) gehen davon aus, dass sich beide Ansätze zwar wechselseitig ergänzen sollten, die Ergebnisse aber nicht einfach ineinander überführt werden können. Die Frage, die wir uns in einem *dritten Schritt* gestellt haben, lautete somit: Gibt es Argumente, bestimmte interkulturell besonders relevante Kompetenzelemente in das aktuelle Anforderungsprofil der Polizei aufzunehmen bzw. bereits definierte Merkmale stärker interkulturell zu interpretieren?

Ein Blick auf Abbildung 7 verdeutlicht den unterschiedlichen Fokus der uns vorliegenden Untersuchungsergebnisse:

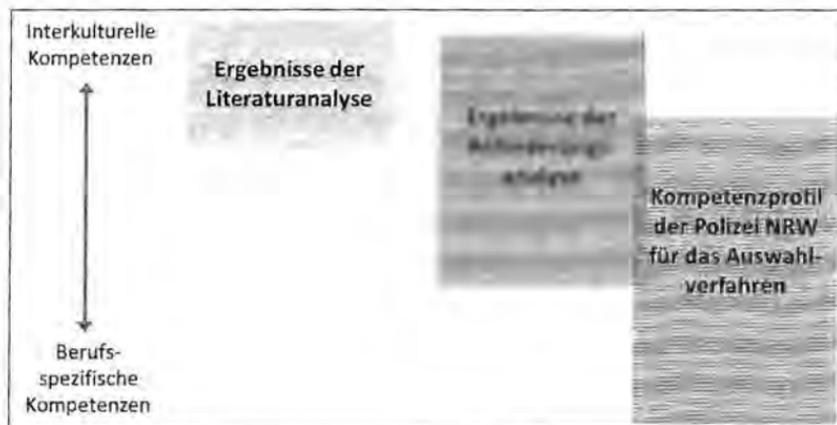


Abbildung 7: Reichweiten der verschiedenen Datenquellen des Projekts

Die Analyse des derzeitigen Auswahlverfahrens der Polizei NRW und des zugrunde liegenden Kompetenzprofils zeigt zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Integration interkultureller Kompetenzelemente in das bestehende Kompetenzprofil der Polizei NRW. Es können sowohl neue Kompetenzelemente in das Profil sinnvoll integriert werden als auch bestehende Elemente stärker interkulturell prononciert werden. In der ausschließlich auf interkulturelle Kompetenzelemente abstellenden Literaturanalyse wurde erkennbar, welchen Kompetenzelementen eine zentrale Bedeutung zuzuschreiben ist. In der Anforderungsanalyse konnten diese Merkmale bestätigt und so konkretisiert werden, dass sie für das Erhebungsverfahren operationalisiert werden können.

Im hier beschriebenen Fall wurde vorgeschlagen, die Ergebnisse der Anforderungsanalyse zum interkulturellen Handeln in der Polizeitätigkeit wie folgt im verbindlichen Kompetenzmodell der Polizei NRW zu verankern:

(1) Kompetenzmerkmale, die sich aus der Literatur- und Anforderungsanalyse ergeben haben, aber im Kompetenzmodell der Polizei bisher nicht vorkommen, sollten ergänzend aufgenommen werden (z.B. die Merkmale „*Offenheit und Unvoreingenommenheit*“ und „*Kulturwissen und -erfahrung*“)

(2) Aus der Anforderungsanalyse abgeleitete Kompetenzmerkmale, die einem Merkmal aus dem Kompetenzmodell der Polizei NRW klar zugeordnet werden können, dies aber etwas anders akzentuieren und interpretieren, sollten in das Kompetenzmodell integriert werden, z.B. der interkulturelle Bedeutungsaspekt „*emotionale Kontrolle und Geduld*“ in das entsprechende verwandte Merkmal des Polizeiprofils.

Zudem schlagen wir vor, die bislang bereits berücksichtigten Fremdsprachenkenntnisse in Englisch auf *Fremdsprachenkenntnisse in sog. Bedarfssprachen* auszudehnen. In den statistischen Untersuchungen zur Kulturfairness des Verfahrens zeigte sich, dass in den Teilen des Auswahlverfahrens, in denen Sprachsicherheit eine besondere Rolle spielt (dies betrifft bezeichnenderweise nicht nur einen Rechtsschreibtest, sondern alle Testteile mit einer höheren sprachliche Komplexität), zwei- und mehrsprachige Bewerber durchweg schlechter abschneiden. Eine positive Berücksichtigung von Mehrsprachigkeit, über die bislang schon berücksichtigten Englischkenntnisse hinaus, böte die Chance, diesen Nachteil auszugleichen und für den Polizeieinsatz wichtige Zusatzkompetenzen positiv in das Verfahren einzubringen.

(3) Verschiedene Kompetenzmerkmale unserer Untersuchung sind inhaltlich den Merkmalen des bestehenden Eignungsprofils der Polizei sehr ähnlich, auch wenn hier die Benennungen zum Teil anders sind („Berufsmotivation“ korrespondiert z.B. mit dem Merkmal „Identifikation mit dem Polizeiberuf“ aus unserer Anforderungsanalyse). Hier könnten die von uns erhobenen Verhaltensbeschreibungen genutzt werden, um das entsprechende Merkmal aus dem Kompetenzmodell inhaltlich anzureichern, ohne dass dies seine Bedeutung grundsätzlich verändert.

(4) Um das Kompetenzmodell der Polizei NRW quantitativ nicht zu stark auszudehnen, wurde empfohlen, nur schwer inhaltlich unterscheidbare und im Verfahren kaum trennscharf erfassbare Merkmale des bisherigen Kompetenzmodells (wie z.B. Teamfähigkeit und Kooperationsfähigkeit) zusammenzuführen.

Unser Vorgehen beschreibt exemplarisch einen Weg, wie bestehende Eignungsprofile um interkulturelle Kompetenzmerkmale ergänzt werden können. Unsere Vorgehensweise lässt sich ohne weiteres auf andere Tätigkeitsfelder übertragen, bei denen angemessenes und erfolgreiches Handeln in kulturellen Überschneidungssituationen Teil des Berufsalltags (geworden) ist. Entscheidend ist unserer Ansicht nach, dass

dabei zunächst die konkreten interkulturellen Anforderungen einer Tätigkeit systematisch erfasst werden, um die spezifische Validität eines interkulturellen Anforderungsprofils sicherzustellen.

Ist eine Integration interkultureller Kompetenzmerkmale in das Eignungsprofil vollzogen, so muss als nächster Schritt eine Weiterentwicklung der Auswahlinstrumente betrieben werden, um sicherzustellen, dass interkulturelle Kompetenzen reliabel, valide und fair im Auswahlprozess erhoben werden können. Diese Aufgabe wird im kommenden letzten Projektabschnitt angegangen, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines Interviewverfahrens zur Erfassung interkultureller Kompetenzmerkmale liegen wird. Die Zentrierung auf die Interviewmethodik und nicht etwa auf simulationsorientierte Assessment-Center-Verfahren (Rollenspiele usw.) ergibt sich daraus, dass hier die Verzahnung mit dem bisherigen Auswahlinstrumentarium der Polizei NRW am leichtesten möglich erscheint. Strukturierte Interviewformen wie das Verhaltensbeschreibungsgespräch oder das situative Interview lassen zudem angemessene Reliabilität, Validität und Fairness erwarten (vgl. z.B. Cook 2009) und sollten so die Möglichkeit eröffnen, interkulturelle Kompetenz im Auswahlprozess der Polizei NRW nicht nur konzeptionell zu berücksichtigen, sondern auch adäquat zu diagnostizieren.

Literatur

- Bennett, Janet M. (2009): Cultivating intercultural competence: A process perspective. In: Deardorff, Darla K. (Hg.): *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage, 121-140.
- Brannick, Michael T. / Levine, Edward L. / Morgeson, Frederic P. (2007): *Job and work analysis. Methods, research, and applications for human resource management*. Los Angeles: Sage.
- Benseler, Frank / Blanck, Bettina / Keil-Slawik, Reinhard / Loh, Werner (Hg.) (2003): Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: *Erwägen, Wissen, Ethik* Jg. 14, H. 1, 137-228.
- Berry, John W. (2004): Fundamental psychological processes in intercultural relations. In: Landis, Dan / Bennett, Janet M. / Bennett, Milton J. (eds.): *Handbook of intercultural training* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage, 166-184.

- Bolten, Jürgen (2007): Was heißt „Interkulturelle Kompetenz“? Perspektiven für die internationale Personalentwicklung. In: Künzer, Vera / Berninghausen, Jutta (Hg.): Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung. Business across cultures, Studien zum Interkulturellen Management. Bd. 1. Frankfurt/M.: IKO, 21-42.
- Campion, Michaela A. / Fink, Alexis A. / Ruggeberg, Brian J. / Carr, Linda / Phillips, Geneva M. / Odman, Ronald B. (2011): Doing competencies well: Best practices in competency modeling. In: *Personal Psychology*. 64, 225-262.
- Cook, Mark (2009): *Personnel selection. Adding value through people* (5th ed.). Chichester: Wiley Blackwell.
- Deardorff, Darla K. (ed.) (2009): *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage.
- Deller, Jürgen / Albrecht, Anne-Grit (2007): Interkulturelle Eignungsdiagnostik. In: Straub, Jürgen / Weidemann, Arne / Weidemann, Doris (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart/Weimar: Metzler, 741-754.
- Ebert, Petra S. / Tanzer, Cornelia (2014): Kompetenzmodelle kompetent managen: Ein Leitfaden zur Erstellung und Integration von Kompetenzmodellen in Personaldiagnostik und Personalentwicklung. In: *Wirtschaftspsychologie*. 16 (1), 15-24.
- Glaser, Barney G. / Strauss, Anselm L. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishers.
- Flanagan, John C. (1954): The critical incident technique. In: *Psychological Bulletin*. 51/4 1954, 327-359.
- Fransella, Fay / Bell, Richard / Bannister, Don (2004): *A manual for repertory grid technique* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hammer, Mitchell R. / Gudykunst, William B. / Wiseman, Richard L. (1978): Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 2, 382-393.
- Höft, Stefan / Goerke, Panja (2014): Traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse trifft modernen Kompetenzmanagementansatz: Rosenkrieg oder Traumhochzeit? In: *Wirtschaftspsychologie*. 16(1), 5-14.
- Hönekopp, Elmar (2007): Situation und Perspektiven von Migranten auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland. Ein Problemaufriss in 14 Befunden. In: BMAS (Hg.): *Nationaler Integrationsplan Arbeitsgruppe 3. Dokumentation des Beratungsprozesses*, 158-166.
- Howaldt, Jürgen / Schwarz, Michael (2010): „Soziale Innovation“ im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: transcript.

- Kanning, Uwe P. (2003). Diagnostik sozialer Kompetenzen. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, Simone (2000): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster: Waxmann, 33-48.
- Kelly, George A. (1991): The psychology of personal constructs. Vol. 1 and 2. New York: Routledge.
- Krewer, Bernd / Scheitza, Alexander (1995): Interkulturelle Kompetenz als Kriterium der Personalauswahl. Konzept- und Instrumentenvorschlag zur Überarbeitung des Personalauswahlverfahrens der GTZ. Saarbrücken: Arbeitsgruppe Umwelt- und Kulturpsychologie der Universität des Saarlandes.
- Landis, Dan / Bennett, Janet M. / Bennett, Milton J. (2004): Handbook of Intercultural Training (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Leenen, Wolf Rainer/ Grosch, Harald (1998): Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung. Bonn, 29-46.
- Leenen, Wolf Rainer / Groß, Andreas (in Vorbereitung): Interkulturelle Kompetenz(en): Modellbildung – Erfassung – Entwicklung. In: Henze, Jürgen / Kulich, Steven J. / Wang, Zhiqiang (Hg.), Interkulturelle Kommunikation: Deutsch-chinesische Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS (in Vorbereitung).
- Leenen, Wolf Rainer/ Groß, Andreas / Grosch, Harald / Scheitza, Alexander (im Druck): Kulturelle Diversität in der Öffentlichen Verwaltung. Konzeptionelle Grundsatzfragen, Strategien und praktische Lösungen am Beispiel der Polizei. Münster: Waxmann.
- Matsumoto, David / LeRoux, Jeff A. / Ratzlaff, Charlotte / Tatani, Haruyo / Uchida, Hideko / Kim, Chu / Araki, Shoko (2001): Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners. The intercultural adjustment potential scale (ICAPS). In: International Journal of Intercultural Relations. 25, 1-28.
- Matsumoto, David / Yoo, S.H. / LeRoux, Jeff. A. (2007): Emotion and intercultural adjustment. In: Kotthoff, Helga / Spencer-Oatey, Helen (eds.): Handbook of intercultural communication, (Handbooks of applied linguistics Vol.7). Berlin/New York: Mouton de Gruyter, 77-97.
- Mayring, Phillip (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (11. Auflage). Weinheim: Beltz.
- McClelland, David C. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. In: American Psychologist. 28, 1-14.

- Outz, James L. (ed.) (2010): *Adverse Impact. Implications for organizational staffing and high stakes selection*. New York: Routledge.
- Paige, Michael R. (1993): *On the nature of intercultural experience and intercultural education*. In: Paige, Michael R. (ed.): *Education for the intercultural experience*. Yarmouth: Intercultural press, 1-19.
- Rosenstiel, Lutz von (o.J.): *Kompetenzen erkennen und entwickeln in der Krise*. [Online: http://www.psy.lmu.de/soz/studium/downloads_folien/ws_09_10/muf_09_10/von_rosenstiel_krise.pdf] abgerufen am 01.11.2013.
- Scheitza, Alexander (2009): *Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und Implikationen für interkulturelle Trainings*. In: Otten, Matthias / Scheitza, Alexander / Cnyrim, Andrea (Hg.): *Interkulturelle Kompetenz im Wandel*. Band 1: *Grundlegungen, Diskurse und Konzepte* (2. Auflage). Münster: LIT.
- Scheer, Jörn W. / Catina, Ana (1993): *Einführung in die Repertory Grid-Technik*. Band I: *Grundlagen und Methoden*. Bern: Huber.
- Schippmann, Jeffery S. / Ash, Ronald A. / Battista, Maringela / Carr, Linda / Eyde, Lorraine D. / Hesketh, Beryl / Kehoe, Jerry / Pearlman, Kenneth / Prien, Erich P. / Sanchez, Juan. I. (2000): *The practice of competency modeling*. In: *Personnel Psychology*. 53, 703-740.
- Spitzberg, Brian H. (1989): *Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context*. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 13/1989, 241-268.
- Spitzberg, Brian H. / Changnon, Gabrielle (2009): *Conceptualizing intercultural competence*. In: Deardorff, Darla K. (ed.): *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage, 2-52.
- Strasman, Jochen / Schüller, Achim (1996): *Kernkompetenzen. Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Straub, Jürgen (2007): *Kompetenz*. In: Straub, Jürgen / Weidemann, Arne / Weidemann, Doris (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart/Weimar: Metzler, 35-46.
- Straub, Jürgen (im Druck): *Das Selbst als interkulturelles Kompetenzzentrum*. In: Chakkarath, P. / Weidemann, D. (Hg.): *Kulturpsychologische Zeitdiagnosen*. Bielefeld: transcript.
- Straub, Jürgen / Zielke, Barbara (2007): *Gesundheitsversorgung*. In: Straub, Jürgen / Weidemann, Arne / Weidemann, Doris (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart/Weimar: Metzler, 716-728.

- Straub, Jürgen / Nothnagel, Steffi (2010): Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen. In: Weidemann, Arne / Straub, Jürgen / Nothnagel, Steffi (Hg.): *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch.* Bielefeld: transcript, 15-27.
- Van de Vijver, Fons J.R. / Leung, Kwok (2009): Methodological issues in researching intercultural competence. In: Deardorff, Darla K. (ed.): *The Sage Handbook of Intercultural Competence.* Thousand Oaks: Sage, 404-419.
- Van der Zee, Karen I. / Van Oudenhoven, Jan P. (2000): The multicultural personality questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. In: *European Journal of Personality.* 14, 291-309.