

Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsmerkmal in der Personalauswahl*

W. Rainer Leenen, Siegfried Stumpf & Alexander Scheitza

Beim Erwerb und der Weiterentwicklung interkultureller Kompetenzen spielen personale Voraussetzungen und Vorbedingungen eine Rolle, die sich kaum in organisationsinternen Fort- und Weiterbildungen vermitteln lassen. Jede Organisation trifft also im Prozess der Personalrekrutierung implizit Qualitätsentscheidungen, die sich über kurzzeitpädagogische Angebote nicht mehr korrigieren lassen. Organisationen, die für ihr Personal ein hohes und ausdifferenziertes Niveau an interkultureller Kompetenz anstreben, sind gehalten, schon in der Personalauswahl auf vorhandene Voraussetzungen und Anknüpfungspunkte für eine interkulturelle Kompetenzentwicklung zu achten. Diese Einsicht war Ausgangspunkt eines durch das XENOS-Programm „Integration und Vielfalt“ geförderten Projektes, mit dem der Forschungsschwerpunkt Interkulturelle Kompetenz der Fachhochschule Köln die Personalauswahlverfahren der Polizei NRW ins Visier nahm. In Kooperation mit dem Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei in NRW (LAFP) soll das Kriterium Interkulturelle Kompetenz bzw. die Fähigkeit zur Entwicklung interkultureller Sensibilität in das Auswahlverfahren der Polizei integriert werden¹.

1 Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsmerkmal für die Polizei

Unser Verständnis von Kompetenz knüpft an das vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. erarbeitete Konzept von Kompetenz im Organisationskontext an (vgl. HÖFT & GOERKE 2014): Danach beschreibt „Kompetenz“ eine abgrenzbare Gruppe von thematisch zusammenhängenden Verhaltensweisen, die ein organisational erwünschtes Ziel bewirken oder fördern. Kompetenzen machen sich somit in einem produktiven Verhalten bemerkbar, für das Akteure über spezifische personale Merkmale verfügen müssen. Solche Merkmale können sehr unterschiedlich sein: Es kann sich z.B. um kognitive Leistungsvoraussetzungen wie Intelligenz, um Persönlichkeitseigenschaften entlang der „Big-Five-Traits“, Werthaltungen, Motive, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen und Erfahrung handeln. Eine Kompetenz kann somit als eine spezifische „Mischung“ aus unterschiedlichen personalen Merkmalen gesehen werden, die in ihrem Zusammenwirken produktives Verhalten ermöglichen.

Wir haben versucht, solche Eigenschaften und Fähigkeiten, die PolizistInnen benötigen, um in kulturellen Überschneidungssituationen angemessen und effektiv zu handeln, theoretisch und empirisch näher zu bestimmen. Zu diesem Zweck haben wir einerseits den Stand der Forschung zur Frage nach den für interkulturelle Kompetenz entscheidenden Faktoren und Merkmalen erhoben. Darauf aufbauend wurden mittels einer empirischen Untersuchung interkulturell erfahrene PolizeibeamtInnen nach erfolgskritischen Verhaltensweisen in beruflichen

* Es handelt sich hier um eine gekürzte Fassung einer ausführlicheren Publikation zum Thema (LEENEN, STUMPF & SCHEITZA 2014). Wir danken dem ibidem Verlag für die Freigabe einer Veröffentlichung in diesem Band.

¹ Das von 2012-2014 laufende Projekt „Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei (IKIP)“ verfolgt neben der Integration und Erfassung des Merkmals Interkulturelle Kompetenz in das Anforderungsprofil auch eine Überprüfung der kulturellen Fairness des Auswahlverfahrens.

kulturellen Kontaktsituationen 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.

2 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, BLAUCK, 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.

2.1 Interkulturelle Kompetenz: kontextübergreifend oder kontextspezifisch?

Eine Grundsatzfrage zieht sich durch die Literatur der letzten 20 Jahre zu „interkultureller Kompetenz“: Handelt es sich um ein Konstrukt, das derart verallgemeinert werden kann, dass es für unterschiedliche Anforderungssituationen

das gleiche beinhaltet? Oder sind in bestimmten Handlungsbereichen Teilmerkmale dieser Kompetenz stärker, andere weniger oder zuweilen auch gar nicht gefordert? Für ersteres spricht, dass von interkultureller Kompetenz immer dann die Rede ist, wenn Personen aufeinandertreffen, die in kulturell unterschiedlichen Bedeutungswelten sozialisiert worden sind und von daher mehr oder weniger inkompatible Bedeutungen in eine Interaktionssituation hineintragen. 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. In der Literatur wird für Kompetenzen dieser Art auch der Begriff „kultural allgemein“ (culture general) verwendet.

Doch auch für eine 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 fachliche Wissensbestände und Interaktionsfähigkeiten.

Die Ausgangsfrage nach dem kontextübergreifenden oder dem bereichsspezifischen Charakter „interkultureller Kompetenz(en)“ wäre demnach so zu beantworten, dass interkulturelle Kompetenz kontextübergreifende, kultural allgemeine Elemente beinhalten muss. Als Handlungskompetenz verstanden, muss allerdings auch die Fähigkeit zur

Bewältigung konkreter Anforderungssituationen dazugehören, d.h. so genannte „kontextspezifische“ aber auch „kulturspezifische“ Fähigkeiten. ‚Generalistische‘ Fähigkeiten müssen sich mit situations-, tätigkeits- und berufsfeldspezifischen Fertigkeiten verbinden. Berufliche Kompetenzprofile können demnach nur begrenzt handlungsfeldübergreifend bestimmt werden. Sie geraten umso abstrakter und weniger aussagefähig je weiter sie sich von einem konkreten Handlungsfeld entfernen.

2.2 Bereiche interkultureller Kompetenz

In der Berufsforschung 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. Eine einfache Sortierung nach drei Bezugspunkten (VON ROSENSTIEL, o.J.) unterscheidet:

1. die handelnde Person und ihre Persönlichkeit,
2. die Sachdimension und ihre Anforderungen und
3. die dabei entstehenden interaktiven/kommunikativen Herausforderungen.

Entsprechend kann man berufliche Handlungskompetenz als Kompetenzkonstrukt verstehen, das personale Kompetenzen oder Persönlichkeitseigenschaften, Fachkompetenzen und Sozialkommunikative Kompetenzen einschließt. Für den interkulturellen Bereich sind die drei Bereiche beruflicher Handlungskompetenz um die oben erwähnten kulturallegemeinen und kulturspezifischen Kompetenzen zu erweitern. Damit ergibt sich ein Rahmenkonzept zur Erfassung interkultureller Kompetenzen, das fünf Kompetenzbereiche mit interkultureller Relevanz unterscheidet:

- Personale Kompetenzen
- Selbst- und Sozialkompetenzen
- Kulturallegemeine Fähigkeiten
- Kulturspezifische Fähigkeiten
- Interkulturelle Fachlichkeit

Personale Kompetenzen

Wir gehen davon aus, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale oder Persönlichkeitseigenschaften den unverzichtbaren Kern bzw. die Basis interkultureller Kompetenzen bilden. Diese werden von DELLER & ALBRECHT (2007) als „eine relativ stabile und zeitlich überdauernde Verhaltensanlage“ definiert. Die Autoren vertreten die Ansicht, dass die in Kulturbegabungssituationen geforderte psychische Anpassungsleistung insbesondere *emotionale Stabilität* 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 & LEUNG (2009) gehören zu den neueren Autoren, die hervorheben, 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.

Selbst- und Sozialkompetenzen

Interkulturell relevante Selbstkompetenzen sind z.B. die Fähigkeit zur differenzierten Selbstwahr-

nehmung und zur realistischen Selbsteinschätzung. Ohne diese ist die Wirkung des eigenen kulturbestimmten Handelns in der Interaktion nicht abschätzbar, was unter Umständen bedeutsamer sein kann als die immer wieder beschworene Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, die zu den Sozialkompetenzen zu zählen ist. KREWER & 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, 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.

Kulturallgemeine Fähigkeiten

Die besondere Bedeutung so genannter kulturallgemeiner 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 Adaptionsprozesse 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 kulturallgemeinen 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.

Kulturspezifische Fähigkeiten

Zu den kulturspezifischen Kompetenzen im engeren Sinne zählen beispielsweise die Vertrautheit mit fremden 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).

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 Auslandsbüro des Deutschen Akademischen Austauschdienstes 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 & 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 3.1 dargestellten empirischen Personalanalyse.

3 Empirische Personalanalyse

Um zu möglichst validen Aussagen zu gelangen, muss eine Personalanalyse einerseits auf eine vergleichsweise große Stichprobe an Untersuchungspartnern zurückgreifen. Andererseits muss sie Verfahren einsetzen, die nicht nur oberflächliche Eigenschaftsbeschreibungen erfassen, sondern möglichst konkrete Interaktionssituationen und Erfahrungen ans Tageslicht befördern. Für die Erforschung beruflicher Anforderungen bedeutet dies ein sorgsames Austarieren quantitativer und qualitativer Gütekriterien. Im Projekt IKIP haben wir uns entschieden, den quantitativen Anforderungen an eine große Stichprobe durch eine Fragebogenbefragung nachzukommen. Interviews mit einer kleineren Zahl erfahrener PolizeibeamtInnen sollten hingegen einen möglichst tiefen Einblick in die interkulturellen 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 am Interviewverfahren gezielt solche PolizeibeamtInnen angesprochen, die sich bereits mit interkulturellen Fragestellungen der Polizeiarbeit befasst hatten².

Bei der Fragebogenerhebung wurde eine größere Repräsentativität der Untersuchungstichprobe angestrebt. Zur Gewinnung von UntersuchungsteilnehmerInnen wurde über die nordrhein-westfälischen Polizeibehörden zur Teilnahme aufgerufen. Es ist davon auszugehen, dass sich in erster Linie Personen, die das interkulturelle Thema in irgendeiner (nicht unbedingt nur positiven) Art anspricht, sich für eine Untersuchungsteilnahme zur Verfügung stellten.

Offene Fragen/qualitative Untersuchung

An der Fragebogenerhebung nahmen insgesamt 88 Personen teil. Mit 38 Personen wurden Interviews durchgeführt.

3.1. 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 Konstrukte werden in einer Tabelle (Grid) in Form von kurzen Beschreibungen festgehalten. Die REP-Methodik haben wir für unsere Fragestellung adaptiert.

² Es wurden zum einen solche Personen angesprochen, die dem Projektteam aus interkulturellen Fortbildungen bei der Polizei NRW bekannt waren. Zum anderen wurden vom für interkulturelle Fortbildungen zuständigen Dezernats 34.3 des LAFP infrage kommende Personen benannt.

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 zusammen arbeiten 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 BürgerInnen (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 drei Merkmale (*Aufgabenbewältigung*, *Kollegialität* und *Akzeptanz beim Bürger*) ein.

Ein Beispiel für ein solches „Element“ wäre mit den folgenden Merkmalsausprägungen:

- (i) Aufgabenbewältigung → positiv,
- (ii) Kollegialität → neutral/negativ
- (iii) Akzeptanz beim Bürger → positiv

Durch die Kombination der drei Merkmale mit den zwei Ausprägungen ergeben sich im Falle unserer Untersuchung 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 Dreivergleiche 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?“

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 verhaltens-

beschreibenden 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.

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

Abb. 2: zeigt beispielhaft den Auswertungsprozess von einem Originalwortlaut zum Anforderungsmerkmal.

3.2 Erhebungsmethode Critical Incident Fragebogen

Für die Fragebogenbefragung wurde die Methode der Critical Incidents (Kritischen Ereignisse) eingesetzt. Das Verfahren geht auf FLANAGAN (1954) zurück und dient der systematischen Beschreibung von Situationen sowie von Verhaltensweisen, die zu einem erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Situationsumgang beitragen. In dem von uns eingesetzten Fragebogen haben wir die an der Untersuchung teilnehmenden PolizeibeamtInnen mit offenen Fragestellungen nach erlebten Situationen aus ihrer eigenen Erfahrungswelt befragt. Die Befragten wurden da-

bei gebeten, möglichst detaillierte Angaben zur Ausgangssituation, dem Verhalten aller beteiligter Personen und den resultierenden Konsequenzen 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.

3.3 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 2.507 Verhaltensbeschreibungen, die in dem beschriebenen Clusterbegriffsprozess schließlich zu 19 Anforderungsmerkmalen verdichtet wurden.

Abbildung 3 stellt die Anforderungsmerkmale und die Häufigkeit ihrer Ladung mit Verhaltensbeschreibungen dar.

Anforderungsmerkmal	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

Abb. 3: Anforderungsmerkmale und die Häufigkeit ihrer Ladung mit Verhaltensbeschreibungen

		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	Deeskalation und Konfliktmanagement Polizeiliches Fachwissen u. Erfahrung Komm.-fähigkeit / Komm.-techniken B
	eher hoch	Empathie u. Perspektivenübernahme C Emotionale Kontrolle/Geduld Flexibilität/Kreativität Offenheit und Unvoreingenommenheit Toleranz/Respekt v. Kulturunterschieden	Adaptives Kommunikationsverhalten D Fremdsprachenkenntnisse Kulturwissen und Kulturerfahrung

Abb. 4: Strukturmodell der aus der Anforderungsanalyse gewonnenen Kompetenzen

Durch eine Unterscheidung in

- Situationsübergreifende generelle Kompetenzen vs. spezifisch interkulturelle Kompetenzen und
- eher stabile Kompetenzen vs. eher veränderbare Kompetenzen

lassen sich in einem weiteren Schritt aus den 19 Anforderungsmerkmalen solche Merkmale destillieren, die einerseits ganz speziell in interkulturellen Anforderungssituationen relevant werden und andererseits durch systematische Lern-, Erfahrungs- oder Trainingsprozesse nur schwer bzw. langsam verändert werden können und daher als Eingangsbedingungen für die Ausbildung zum/zur Polizeivollzugsbeamten besonders berücksichtigt werden sollten. Abbildung 4 zeigt ein aus den genannten Kriterien gebildetes Schema. Merkmale, die als grundlegende Voraussetzungen interkultureller Kompetenz im Rahmen der Personalauswahl erfasst werden sollten, finden sich im Quadranten C.

4 Zusammenführung theoretischer und empirischer Befunde

Die Ergebnisse unserer empirischen Anforderungsanalyse und unserer Literaturrecherche zu interkultureller Kompetenz weisen eine große Schnittmenge auf (vgl. Abb. 5). Beide Zugänge führten zu den Merkmalen *Offenheit*, *Flexibilität*, *Empathie* und *Fremdsprachenkenntnisse*. Das auf empirischem Weg identifizierte Merkmal *Emotionale Kontrolle/Geduld* scheint darüber hinaus sehr eng verwandt mit den in der Literatur häufig erwähnten Merkmalen *Psychische Belastbarkeit* und *Fähigkeit zur Regulation von Emotionen*. Diese Merkmale, die sowohl theoretisch als auch empirisch begründet sind, halten wir für besonders relevant und schlagen deren Integration in die Personalauswahl vor.

Grundlegende Anforderungsmerkmale interkultureller Kompetenz	
Ergebnisse der Literaturrecherche	Ergebnisse der empirischen Studie
Fähigkeit zur Empathie	Empathie und Perspektivenübernahme
Psychische Belastbarkeit Fähigkeit zur Regulation von Emotionen	Emotionale Kontrolle / Geduld
Flexibilität	Flexibilität / Kreativität
Fremdsprachenkompetenz	Fremdsprachenkenntnisse
Offenheit	Offenheit und Unvoreingenommenheit
	Toleranz / Respekt v. Kulturunterschieden
Realistische Selbstwahrnehmung & Selbsteinschätzung	
Kultur-Bewusstsein	
Vertrautheit mit der Dynamik interkultureller Kommunikation	
Kulturelles Deutungswissen	

Abb. 5: Ergebnisse von Anforderungsanalyse und Literaturrecherche im Vergleich

5 Transfermöglichkeiten und Ausblick

Das dargestellte Verfahren lässt sich ohne weiteres auf andere Verwaltungsorganisationen übertragen. Für eine Gewinnung interkultureller Anforderungsmerkmale gibt es durchaus auch weniger aufwändige Möglichkeiten als die beschriebene *empirische personenanalytische Methodik*. KANNING (2003) nennt als Alternativen die *intuitive* sowie die *arbeitsplatzanalytische Methodik*. Bei diesen beiden Ansätzen müssen allerdings Abstriche hinsichtlich der Güte der Ergebnisse gemacht werden. Bei der *intuitiven Methode* werden die Anforderungen einer Tätigkeit von Experten eingeschätzt. Die Ergebnisse sind sehr subjektiv, da sie vom individuellen Erfahrungshintergrund des Experten bzw. der 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. Einen aktuellen und realitätsbezogenen Einblick in die mit einem Beruf verbundenen Anforderungen gewährleistet letztlich aber nur die in diesem Beitrag vorgestellte *personenanalytische Methode* durch die Untersuchung des Verhaltens und der Merkmale von Arbeitsplatzinhabern.

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. Im Projekt IKIP wird diese Aufgabe im letzten Projektabschnitt angegangen, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines Interviewverfahrens zur Erfassung interkultureller Kompetenzmerkmale liegt.

LITERATUR

- BENNETT, JANET M. (2009): Cultivating intercultural competence: A process perspective. In: Dear-dorff, Darla K. (Hg.): *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage, 121-140.
- 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.
- 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.
- FLANAGAN, JOHN C. (1954): The critical incident technique. In: *Psychological Bulletin*. 51/4 1954, 327-359.
- GLASER, BARNEY G. & STRAUSS, ANSELM L. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishers.
- HÖFT, STEFAN & GOERKE, PANJA (2014): Traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse trifft modernen Kompetenzmanagementansatz: Rosenkrieg oder Traumhochzeit? In: *Wirtschaftspsychologie*. 16(1), 5-14.
- KANNING, UWE P. (2003). *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.
- 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, W. RAINER, STUMPF, SIEGFRIED & SCHEITZA, ALEXANDER (im Druck): „Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptualisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme. In: K. v. Helmolt (Hg.): *Interkulturelle Arbeitsplätze, Arbeitssituationen und Berufsfelder*. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- MAYRING, PHILLIP (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim: Beltz.
- 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_foli-en/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.

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, Pradeep & Weidemann, Doris (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.

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.