

# INCA

## ASSESSORENHANDBUCH



INTERCULTURAL COMPETENCE ASSESSMENT (INCA)

Mit der Unterstützung von



Education and Culture

**Leonardo da Vinci**  
European Training in the UK

## INHALTSVERZEICHNIS

1) Einleitung	3
1.1) Projekthintergrund	3
1.2) Projektziele	4
1.3) Zielgruppe	4
2) Kurzer Überblick über das theoretische Modell	5
2.1) Was ist interkulturelle Kompetenz?	5
2.2) Worin besteht interkulturelle Kompetenz?	5
2.3) Welche Stufen interkultureller Kompetenz werden im Referenzrahmen definiert?	7
3) INCA-Referenzrahmen (Assessorenversion)	9
4) INCA-Referenzrahmen (Assesseeversion)	11
5) Anleitung für die drei verschiedenen Testarten	14
6) Briefing der Assessoren	15
6.1) Beobachtung und Sammlung von Nachweisen	16
6.2) Evaluierung	16
6.3) Assessorenkonferenz	17
6.4) Feedback	17
Anhang	19
A) Übungen/Tests	19
1) Biographischer Fragebogen	19
1.1 <i>Guidelines: Biographischer Fragebogen</i>	19
1.2 <i>Anleitung: Biographischer Fragebogen</i>	20
2) Interkulturelles Profil	21
2.1 <i>Guidelines: Interkulturelles Profil</i>	21
2.2 <i>Anleitung: Interkulturelles Profil</i>	21
3) Interkulturelle Begegnungen plus Rollenspiel "Einen Vorgang erklären"	23
3.1 <i>Guidelines: Interkulturelle Begegnungen</i>	23
3.2 <i>Anleitung: Interkulturelle Begegnungen</i>	25
4) Auf Geschäftsreise in China	28
4.1 <i>Guidelines: Auf Geschäftsreise in China</i>	28
4.2 <i>Anleitung: Auf Geschäftsreise in China</i>	31
5) Rollenspiel Konstruktion	35
5.1 <i>Guidelines: Konstruktion</i>	35
5.2 <i>Anleitung: Konstruktion</i>	38
B) Beispiel Beobachtungsbogen (Rollenspiel)	42
C) Beispiel Beurteilungsbogen	43
D) INCA Assessmentergebnisse	45
E) INCA-Online Technische Voraussetzungen	46
F) Projektglossar	47
G) Bibliographie	50

## 1) Einleitung

Das Assessorenhandbuch ist als Anleitung für Assessoren<sup>1</sup> gedacht, die Interkulturelle Kompetenz anhand des im Rahmen des INCA-Projekts (Intercultural Competence Assessment) erarbeiteten Referenzrahmens beurteilen sollen. Das Handbuch enthält Informationen über die Projekthintergründe und -ziele, den theoretischen Referenzrahmen, auf dem das Assessment Centre aufbaut, sowie die einzelnen Übungen. Grundsätzliche Anmerkungen zum Thema Beobachtung, Evaluierung und Feedback werden ebenfalls angeführt.

Das Handbuch bildet einen Bestandteil der Assessorenschulung, der zweite Bestandteil ist ein eintägiges Assessorentraining. Einige Kapitel des Handbuchs enthalten neben Informationen auch Übungen, die von den Assessoren vor dem Training durchzuführen sind.

Außerdem werden die zukünftigen Assessoren gebeten, sich vor dem Training die Online-Version des INCA-Assessments anzusehen und zumindest zwei der Online-Übungen auszufüllen, um sich mit den verschiedenen Tests und Übungen vertraut zu machen. Benutzername und Passwort sowie weitere Anweisungen für die Übungen werden den Assessoren per E-Mail zugesandt.

### 1.1) Projekthintergrund

In Zeiten zunehmender Globalisierung finden Unternehmungen häufig in einem internationalen Umfeld und mit Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern und Kulturen statt.

Unterschiedliche Erwartungshaltungen und mangelnde Wertschätzung oder Toleranz gegenüber dem Anderen können zu Effizienzverlust und geringerer Effektivität in der Arbeit führen. Viele Arbeitgeber haben den Bedarf an Trainingsmaßnahmen erkannt, die das Bewusstsein der Mitarbeiter für dieses Thema fördern.

Es besteht dringende Nachfrage nach einem Referenzrahmen, der als Basis für Trainings- und Beurteilungsmaßnahmen im interkulturellen Bereich herangezogen werden kann. Es gibt außerdem einen Bedarf an einem effizienten und effektiven Instrumentarium zur Unterstützung der Beurteilung, des Benchmarking sowie der Personalauswahl und -entwicklung.

INCA ist ein dreijähriges Leonardo-da-Vinci-II-Projekt (2001-2004), in dem ein Referenzrahmen, teilweise computer-basierte Testinstrumente und ein Zertifikat für die Beurteilung der interkulturellen Kompetenz, als Ergänzung der Sprachkompetenz und der Fachkompetenz, erarbeitet wurden.

Die Projektpartner kommen aus Deutschland, Großbritannien, Österreich und Tschechien und sind Experten in

- Interkultureller Lerntheorie
- Weiterbildung & Beurteilung im Ingenieurwesen
- Testverfahren/Assessment

---

<sup>1</sup> Bezeichnungen wie Assessor und Teilnehmer richten sich an Frauen und Männer gleichermaßen. Zum Zwecke der Vereinfachung wurde auf die zusätzliche Anführung weiblicher Endungen verzichtet.

## 1.2) **Projektziele**

- Die Entwicklung eines Referenzrahmens interkultureller Kompetenz
  - Basierend auf dem Modell des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens
  - Auf drei Stufen
  - Mit sechs Kompetenzelementen: Empathie, Offenheit gegenüber anderen Kulturen, Wissenserwerb, Kommunikationsbewusstsein, Ambiguitätstoleranz, Verhaltensflexibilität
  - Mit drei übergeordneten Säulen interkultureller Kompetenz: Offenheit, Wissen und Anpassungsfähigkeit
- Die Entwicklung eines Beurteilungsverfahrens für interkulturelle Kompetenz mit Hilfe von teils computer-gestützten Testinstrumenten
  - Basierend auf dem Referenzrahmen für interkulturelle Kompetenz
  - In Pilotversuchen in allen Partnerländern getestet
- Die Erarbeitung eines Portfolios zur Aufzeichnung der interkulturellen Kompetenz
  - In Anlehnung an das Europäische Sprachenportfolio
  - Im Besitz des Lernenden
  - Kein Bedarf einer Akkreditierung
  - Bestehend aus einem Pass mit der Aufzeichnung der Ergebnisse, einer Biographie mit einer Aufstellung wichtiger Erfahrungen und einem Dossier mit Nachweisen der Kompetenz.
- Die Erarbeitung von Richtlinien für das Assessorenttraining sowie Online-Anleitungen für die Komplettierung des Portfolios.

## 1.3) **Zielgruppe**

### **Wer braucht interkulturelle Kompetenz?**

Junge Ingenieure oder Fachkräfte, die ins Ausland entsandt werden oder in multikulturellen bzw. mehrsprachigen Teams im eigenen Land arbeiten.

### **INCAs Zielgruppe:**

- Angestellte, Lehrlinge und Trainees – um die individuelle Mobilität in einem globalen Arbeitsumfeld zu unterstützen
- Verantwortliche für Trainingsprogramme (in der Industrie) – um die Qualität im Trainingsbereich zu erhöhen
- Arbeitgeber in der Industrie – um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern
- Arbeitgeber – um zu überprüfen, wie effizient ihre Mitarbeiter mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturen zusammenarbeiten.

## 2) Kurzer Überblick über das theoretische Modell

Das Projekt möchte Byrams (1997) Modell interkultureller Kompetenz mit den Anforderungen der Industrie verbinden und so einen Referenzrahmen für Ausbildung und Beurteilung schaffen, der interkulturelles Bewusstsein und Verstehen als Teil der Sprachausbildung fördert. Das INCA-Projekt basiert auf der theoretischen Arbeit von Mike Byram, Torsten Kühlmann, Bernd Müller-Jacquier und Gerhard Budin (siehe auch Annex G Bibliographie).

### 2.1) Was ist interkulturelle Kompetenz?

Interkulturelle Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, auf wirksame und für andere akzeptable Weise innerhalb einer Gruppe, deren Mitglieder unterschiedlicher kultureller Herkunft sind, interagieren zu können. Diese Gruppe kann aus zwei oder mehreren Personen bestehen, und „kulturell“ kann sich auf alle Eigenschaften beziehen, einschließlich der Werte und Überzeugungen, mit denen man aufgewachsen ist, nationaler Bräuche und vor allem Verhaltensweisen und Gewohnheiten, die die eigene Arbeitsweise beeinflussen.

### 2.2) Worin besteht interkulturelle Kompetenz?

In der Zusammenarbeit innerhalb multikultureller Gruppen wurde beobachtet, wie Menschen Unterschiede erkennen und damit umgehen. Anhand dieser Beobachtungen konnte man eine Reihe von Elementen oder Dimensionen interkultureller Kompetenz herausfiltern, die Personen in die jeweilige Situation einbringen.

Die Liste dieser Elemente ist nicht unabänderlich, interkulturelle Kompetenz kann auch andere Elemente beinhalten. Die Elemente des INCA-Projekts sollen einen Ausschnitt darstellen, der für die Beurteilung interkultureller Kompetenz herangezogen werden und als Basis für Trainings dienen kann.

Jemand, der interkulturell kompetent ist, kann folgende Eigenschaften aufweisen:

#### **Ambiguitätstoleranz**

Unter Ambiguitätstoleranz versteht man die Fähigkeit, Unsicherheit und Zweideutigkeit zu ertragen und konstruktiv damit umzugehen.

In anderen Worten: Sie sehen im Unerwarteten und Unbekannten eine willkommene Herausforderung und möchten zur Lösung potentieller Probleme auf eine Weise beitragen, die möglichst vielen Mitgliedern der Gruppe entgegenkommt.

**Ü** Nennen Sie bitte ein Beispiel für „Ambiguitätstoleranz“, irgendeine Situation oder ein Verhalten, das Sie für typisch erachten:

---

---

---

#### **Verhaltensflexibilität**

Verhaltensflexibilität ist die Fähigkeit, sein Verhalten verschiedenen Anforderungen und Situationen anzupassen.

In anderen Worten: Sie passen Ihre Arbeitsweise der Situation an, um unnötige Konflikte im Arbeitsablauf und der Erwartungshaltung zu vermeiden. Sie pflegen Sitten und Höflichkeitsformen anderer Menschen zu übernehmen, wenn anzunehmen ist, dass Ihre Haltung geschätzt wird, akzeptieren ungewohnte Arbeitsverfahren, wenn dies der Situation dienlich ist usw.

**Ü** Nennen Sie bitte ein Beispiel für "Verhaltensflexibilität", irgendeine Situation oder ein Verhalten, das Sie für typisch erachten:

---

---

---

### **Kommunikationsbewusstsein**

Die Fähigkeit, in interkulturellen Kommunikationssituationen eine Verbindung zwischen der sprachlichen Ausdrucksweise und dem kulturellen Inhalt herzustellen, Sprachkonventionen von Gesprächspartnern anderer Kulturen zu erkennen und damit bewusst zu arbeiten und seine eigene Ausdrucksweise anzupassen, wird Kommunikationsbewusstsein genannt.

In anderen Worten: Sie erkennen, auf wie viele verschiedene Arten Missverständnisse durch unterschiedliche Sprachkonventionen, Gestik und Körpersprache entstehen können. Sie sind, wenn es der Situation dienlich ist, bereit, weniger vertraute Konventionen anzunehmen. Im Hinblick auf effizientes Arbeiten sind Sie stets um Klarstellung bemüht und wenden sich, wenn nötig, auch an andere Personen aus der Gruppe, um abzuklären, wie bestimmte Begriffe oder Fachausdrücke zu verwenden sind.

**Ü** Nennen Sie bitte ein Beispiel für "Kommunikationsbewusstsein", irgendeine Situation oder ein Verhalten, das Sie für typisch erachten:

---

---

---

### **Wissenserwerb**

Wissenserwerb bezeichnet die Fähigkeit, sich Wissen über eine Kultur und über kulturelle Bräuche anzueignen und in realen Situationen diesem Wissen und diesen Einstellungen entsprechend zu handeln.

In anderen Worten: Sie sind bereit, sich auf interkulturelle Begegnungen vorzubereiten und von ihnen zu lernen. Sie geben sich Mühe, mögliche Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuche jener Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten werden, kennen zu lernen und weiteren Hinweisen im Umgang mit diesen Personen, die Ihr Verhalten in der Zusammenarbeit beeinflussen könnten, große Beachtung zu schenken.

**Ü** Nennen Sie bitte ein Beispiel für "Wissenserwerb", irgendeine Situation oder ein Verhalten, das Sie für typisch erachten:

---

---

---

**Offenheit gegenüber anderen Kulturen**

Diese Fähigkeit äußert sich in Neugier und Offenheit, sowie der Bereitschaft, Misstrauen gegenüber anderen Kulturen und den Glauben an die eigene Kultur auszusetzen.

In anderen Worten: Sie sind bereit, die Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuche anderer Menschen als solche anzuerkennen und nicht als eine Abweichung von der Norm zu verstehen. Wenn Sie diese Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuche auch nicht teilen, so sind Sie doch davon überzeugt, dass andere ein Recht darauf haben und verhalten sich respektvoll. Sie werden vielleicht manchmal eine entschlossene, wenn auch diplomatische Haltung einnehmen müssen, wenn es um Prinzipien geht, denen Sie nicht zustimmen.

**Ü** *Nennen Sie bitte ein Beispiel für "Offenheit gegenüber anderen Kulturen", irgendeine Situation oder ein Verhalten, das Sie für typisch erachten:*

---

---

---

**Empathie**

Empathie bedeutet die Fähigkeit, intuitiv zu verstehen, was andere Menschen in konkreten Situationen denken oder fühlen. Empathischen Menschen gelingt es, den Gefühlen, Wünschen und Einstellungen anderer Personen entsprechend zu reagieren.

In anderen Worten: Sie sind in der Lage, sich in die Gedanken und Gefühle anderer hineinzuversetzen und eine Situation mit den Augen anderer zu sehen und zu erleben. Während diese Fähigkeit oft auf Ihrer Vermutung bezüglich der Gefühle des anderen beruht, umfasst sie mehr als nur die Kenntnis der Fakten. Sie zeigt sich oft in einem Bestreben, die Gefühle anderer nicht zu verletzen oder in das Wertesystem eines anderen nicht einzugreifen.

**Ü** *Nennen Sie bitte ein Beispiel für "Empathie", irgendeine Situation oder ein Verhalten, das Sie für typisch erachten:*

---

---

---

Die oben angeführten Beschreibungen beziehen sich auf einen hohen Kompetenzgrad in jedem der sechs Elemente. Tatsächlich variieren Wissen und Erfahrung des Einzelnen beträchtlich, und jeder Mensch erhöht seine interkulturelle Kompetenz in dem Maße, in dem er neues Wissen und Erfahrung erwirbt.

**2.3) Welche Stufen interkultureller Kompetenz werden im Referenzrahmen definiert?**

Der interkulturelle Referenzrahmen, der im Folgenden dargestellt wird, beschreibt drei Stufen interkultureller Kompetenz. Dieser Rahmen soll dem Assessor helfen,

seine Beobachtungen und die Antworten des Assessees einzuordnen und zu bewerten.

### ***Stufe 1 – Niedrige Kompetenz***

Sie sind bereit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich zu interagieren. Sie erfassen neue Situationen recht schnell und lernen daraus, verfügen jedoch noch nicht über die nötige Erfahrung, um sich eine gezielte Methode für den allgemeinen Umgang mit interkulturellen Situationen erarbeitet zu haben. Sie reagieren eher auf Ereignisse, als sich auf sie einzustellen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt stehen Sie anderen Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuchen ziemlich tolerant gegenüber, auch wenn Sie diese vielleicht für seltsam oder überraschend halten und sie gutheißen oder nicht.

### ***Stufe 2 – Mittlere Kompetenz***

Aufgrund Ihrer Erfahrung bzw. Ihres Trainings beginnen Sie, Zusammenhänge in einigen Aspekten interkultureller Begegnungen, die Sie bisher als einmalige Ereignisse betrachteten, zu erkennen. Sie verfügen über eine geistige „Karte“ oder „Checkliste“ jener Situationen, mit denen Sie wahrscheinlich zu tun haben werden, und lernen mit ihnen umzugehen. Das bedeutet, dass Sie besser darauf vorbereitet sind, auf die Erfordernisse ungewohnter Situationen zu reagieren und einzugehen. Im Rahmen der verschiedenen Erfahrungen, die Sie machen, können Sie Muster schneller erkennen und beginnen, eigenständig Rückschlüsse zu ziehen. Es fällt Ihnen leichter, neutral auf Unterschiede zu reagieren als ihnen zuzustimmen bzw. sie abzulehnen.

### ***Stufe 3 – Hohe Kompetenz***

Viele der Kompetenzen, die Sie bewusst in der zweiten Ebene entwickelt haben, wenden Sie nun intuitiv an. Sie sind jederzeit auf Situationen oder Begegnungen eingestellt, in denen Sie Ihr Wissen, Urteilsvermögen und Ihre Fähigkeiten einsetzen, und verfügen über ein großes Repertoire an Strategien, um mit unterschiedlichen Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuchen innerhalb einer interkulturellen Gruppe umzugehen. Sie akzeptieren nicht nur, dass Menschen stark variierende Sichtweisen mitbringen können und auch ein Recht darauf haben, sondern können sich auch in ihre Lage versetzen und Verhaltensweisen vermeiden, von denen Sie glauben, dass sie verletzend oder kränkend wären. Auf dieser Ebene sind Sie in der Lage, bei auftretenden Schwierigkeiten zu vermitteln und andere Mitglieder der Gruppe im gegenseitigen Verständnis taktvoll zu unterstützen. Sie sind von Ihrer Position so überzeugt, dass Sie Ihren Standpunkt höflich vertreten können, ohne gegenüber dem Standpunkt der anderen respektlos zu erscheinen.

### 3) INCA Referenzrahmen (Assessorenversion)

Stufe ⇒ Kompetenz↗	Stufe 1 Niedrige Kompetenz	Stufe 2 Mittlere Kompetenz	Stufe 3 Hohe Kompetenz
<b>Allgemeines Profil</b>	Menschen dieser Kompetenzstufe machen bereits Fortschritte. Sie sind bereit, konstruktiv auf die Situation einzugehen. Ihre Antworten erfolgen unsystematisch, sind improvisiert und beruhen nicht auf Grundsätzen, auch wenn sie geeignet sind um kurzfristige Schwierigkeiten zu vermeiden. Sie beruhen auf lückenhaften Informationen.	Menschen dieser Kompetenzstufe haben begonnen, einfache Prinzipien auf die Situation anzuwenden und reagieren nicht mehr improvisiert auf isolierte Situationsmerkmale. Sie verfügen über eine Grundstrategie und ein kohärentes Wissen, was das Verhalten in einer Situation betrifft.	Menschen dieser Kompetenzstufe gehen strategisch und prinzipientreu an Situationen heran; sie übernehmen die Rolle des Vermittlers im Bestreben, die beste Lösung herbeizuführen. Das Wissen um die eigene Kultur und die der anderen, einschließlich der Arbeitsparameter, ist kohärent und hoch entwickelt.
<b>i) Ambiguitätstoleranz</b>	1 AT Reagieren spontan und situationsgebunden auf Zweideutigkeiten. Können mit uneindeutigen Situationen, die hohes Engagement voraussetzen, überfordert sein.	2 AT Verfügen bereits über ein Repertoire an Vorgehensweisen, um mit uneindeutigen Situationen, die kein zu hohes Engagement voraussetzen, umzugehen. Beginnen in der Ambiguität eine Herausforderung zu sehen.	3 AT Sind sich der Möglichkeit einer Ambiguität ständig bewusst und, wenn diese eintritt, in der Lage, sie zu tolerieren und damit umzugehen.
<b>ii) Verhaltensflexibilität</b>	1 VF Gehen reaktiv/defensiv an Situationen heran, lernen aus einzelnen Erfahrungen, ohne Zusammenhänge zu erkennen.	2 VF Frühere Erfahrungen notwendiger Verhaltensweisen beginnen, das Verhalten in alltäglichen Parallelsituationen zu beeinflussen. Übernehmen manchmal die Verhaltensmuster der anderen Kultur oder passen sich diesen an.	3 VF Sind bereit und fähig, sich einer Arbeitssituation entsprechend zu verhalten und können dabei auf ein breites und reflektiertes Verhaltensrepertoire zurückgreifen.
<b>iii) Kommunikationsbewusstsein</b>	1 KB Versuchen, Probleme in der interkulturellen Interaktion auf unterschiedliche Kommunikationskonventionen zurückzuführen, verfügen jedoch nicht über das nötige Wissen, um Unterschiede zu identifizieren; orientieren sich meist an den eigenen Konventionen und erwarten von anderen, sich diesen anzupassen; sind sich der Schwierigkeiten in der Interaktion mit einem fremdsprachigen Gesprächspartner bewusst, haben jedoch noch keine Prinzipien entwickelt, die eine Wahl der Strategie (Metakommunikation, Klärung oder Vereinfachung) ermöglichen.	2 KB Beginnen, Probleme der interkulturellen Interaktion auf gegensätzliche Kommunikationskonventionen zurückzuführen und versuchen, ihre eigenen Konventionen klarzustellen oder sich denen der anderen anzupassen. Greifen auf ein begrenztes Repertoire an Strategien zurück (Metakommunikation, Klärung, Vereinfachung), um Probleme in der Kommunikation mit einem fremdsprachigen Gesprächspartner zu lösen oder zu verhindern.	3 KB Sind in der Lage, Probleme der interkulturellen Interaktion auf gegensätzliche Kommunikationskonventionen zurückzuführen und sind sich ihrer Auswirkungen auf den Kommunikationsprozess bewusst; können unterschiedliche Kommunikationskonventionen erkennen und sind bereit, sich diesen anzupassen oder neue Diskursregeln auszuhandeln, um Missverständnisse zu verhindern oder aufzuklären; schöpfen aus einer Reihe von Strategien (Metakommunikation, Klärung, Vereinfachung), um Probleme in der Interaktion mit einem fremdsprachigen Gesprächspartner zu verhindern, zu lösen oder vermittelnd einzugreifen.
<b>iv) Wissenserwerb</b>	1 WE Stützen sich, in Bezug auf andere Kulturen, auf zufallsbedingtes Allgemeinwissen und geringe Vorbereitung der Fakten. Lernen aus der Erfahrung und sind bereit, ihre Sichtweise zu ändern, wenn auch auf unstrukturierte Weise.	2 WE Stützen sich in Erwartung alltäglicher Begegnungen mit anderen Kulturen auf einzelne Informationsquellen. Modifizieren derart erworbene Informationen angesichts konkreter Erfahrungen und bauen darauf auf. Sind daran interessiert, mehr über ihre eigene Kultur in der Wahrnehmung des anderen zu erfahren.	3 WE Wissen gut über andere Kulturen Bescheid. Erweitern ihre Kenntnisse durch systematische Nachforschungen und direkte Befragungen und können, wenn erforderlich, anderen in Arbeitssituationen mit Rat und Tat zur Seite stehen.

<b>v) Offenheit gegenüber anderen Kulturen</b>	<p>1 OK Sind sich eines Unterschieds nicht immer bewusst, und wenn sie doch einen erkennen, können sie nicht immer Werturteile vermeiden, d.h. sie beurteilen anderes als gut oder schlecht. Üben sich in Toleranz, wenn dies geschätzt wird, und versuchen, sich nicht allzu anspruchsvollen Anforderungen der fremden Kultur anzupassen.</p>	<p>2 OK Akzeptieren die Werte, Normen und Verhaltensweisen des anderen in alltäglichen Situationen, ohne sie zu bewerten, vorausgesetzt die Grundannahmen der eigenen Kultur wurden nicht verletzt. Sind daran interessiert, anderen die Befangenheit zu nehmen und Kränkungen zu vermeiden.</p>	<p>3 OK Setzen aus Respekt vor der Vielfalt von Wertesystemen ihre Kenntnisse darüber für eine Gleichbehandlung der Kollegen am Arbeitsplatz ein. Sind in der Lage, taktvoll mit ethischen Problemen umzugehen, die durch ein für sie schwer akzeptierbares Verhalten der anderen Kultur entstehen.</p>
<b>vi) Empathie</b>	<p>1 EM Befinden die Unterschiede der fremden Kultur meist als seltsam und sind von den scheinbar fremdartigen Verhaltensweisen und den ihnen vorausgehenden Ereignissen verwirrt. Versuchen trotzdem, diese zu berücksichtigen.</p>	<p>2 EM Verfügen bereits über Ansätze einer geistigen Checkliste, was die Wahrnehmung, Empfindung und unterschiedliche Reaktion anderer auf verschiedene routinemäßige Situationen betrifft. Sehen Dinge intuitiv immer öfter aus dem Blickwinkel des anderen.</p>	<p>3 EM Akzeptieren den anderen als kohärente Person. Können sich in dessen Lage versetzen und ihre Perspektive wechseln, um die berufsbedingte Kommunikation/Interaktion mit der fremden Kultur zu optimieren.</p>

#### 4) INCA Referenzrahmen (Assesseeversion)

Ein vereinfachter Referenzrahmen (Assesseeversion) verknüpft die sechs Kompetenzelemente mit drei Kompetenzsäulen:

- Offenheit
- Wissen
- Anpassungsfähigkeit

**Offenheit** umfasst **Respekt vor anderen Kulturen** und **Ambiguitätstoleranz**.

> Offen zu sein bedeutet, offen zu sein gegenüber dem Andersartigen und gegenüber ungewohnten Situationen. Sie tolerieren, dass Ihr Partner anders ist und eine andere Vorgehensweise wählt.

**Wissen** umfasst **Wissenserwerb** und **Empathie**.

> Sie interessieren sich nicht nur für die Fakten über eine Situation oder eine Kultur, sondern wissen auch etwas über die Gefühle der beteiligten Personen oder möchten etwas darüber erfahren. Sie wissen, wie sich Ihre Gesprächspartner fühlen.

**Anpassungsfähigkeit** umfasst **Verhaltensflexibilität** und **Kommunikationsbewusstsein**.

> Sie können sowohl Ihr Verhalten als auch Ihren Kommunikationsstil anpassen.

Die Assesseeversion soll dazu beitragen, das Endergebnis des Assessments leichter verständlich zu machen. Diese Version beschreibt drei Kompetenzstufen für jede der drei Säulen und ist Teil des INCA-Portfolios.

Während des Assessments selbst arbeiten die Assessoren mit den sechs Kompetenzen des INCA-Referenzrahmens und ordnen ihre Beobachtungen und die Antworten der Assessee den sechs Kompetenzen und den drei Kompetenzstufen zu. Bei der Assessorenkonferenz am Ende des Assessments müssen die Assessoren sich jedoch auf Beurteilungen für die drei Säulen einigen. Das Feedback an den Assessee besteht aus einer Beurteilung der Offenheit, des Wissens und der Anpassungsfähigkeit.

Stufe → Kompetenz ↗	Stufe 1 Niedrige Kompetenz	Stufe 2 Mittlere Kompetenz	Stufe 3 Hohe Kompetenz
<b>Allgemeine Definition</b>	Ich bin bereit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich zu interagieren. Ich erfasse neue Situationen recht schnell und lerne daraus, verfüge jedoch noch nicht über die nötige Erfahrung, um mir eine gezielte Methode für den allgemeinen Umgang mit interkulturellen Situationen erarbeitet zu haben. Ich reagiere eher auf Ereignisse, als mich auf sie einzustellen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt stehe ich anderen Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuchen ziemlich tolerant gegenüber, auch wenn ich diese vielleicht für seltsam oder überraschend halte und sie gutheiße oder nicht.	Aufgrund meiner Erfahrung bzw. meines Trainings beginne ich, Zusammenhänge in einigen Aspekten interkultureller Begegnungen, die ich bisher als einmalige Ereignisse betrachtet habe, zu erkennen. Ich verfüge über eine geistige „Karte“ oder „Checkliste“ jener Situationen, mit denen ich wahrscheinlich zu tun haben werde, und lerne mit diesen umzugehen. Das bedeutet, dass ich besser darauf vorbereitet bin, auf die Erfordernisse ungewohnter Situationen zu reagieren und einzugehen. In den verschiedenen Erfahrungen, die ich mache, kann ich Muster schneller erkennen und beginne, eigenständig Rückschlüsse zu ziehen. Es fällt mir leichter, neutral auf Unterschiede zu reagieren, als ihnen zuzustimmen bzw. sie abzulehnen.	Viele der Kompetenzen, die ich bewusst in der zweiten Kompetenzstufe entwickelt habe, wende ich nun intuitiv an. Ich bin jederzeit auf Situationen oder Begegnungen eingestellt, in denen ich mein Wissen, Urteilsvermögen und meine Fähigkeiten einsetze. Ich verfüge über ein großes Repertoire an Strategien, um mit unterschiedlichen Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuchen innerhalb einer interkulturellen Gruppe umzugehen. Ich akzeptiere nicht nur, dass Menschen stark variierende Sichtweisen mitbringen können und auch das Recht dazu haben, sondern kann mich auch in ihre Lage versetzen und Verhaltensweisen vermeiden, von denen ich glaube, dass sie verletzend oder kränkend wären. Auf dieser Kompetenzstufe bin ich in der Lage, bei auftretenden Schwierigkeiten zu vermitteln und andere Mitglieder der Gruppe im gegenseitigen Verständnis taktvoll zu unterstützen. Ich bin in meiner Position so gefestigt, dass ich meinen Standpunkt höflich vertreten und gleichzeitig den Respekt gegenüber dem Standpunkt der anderen wahren kann.
<b>Offenheit</b>	<p><b>O1.1</b> Entsteht Unsicherheit aufgrund von kulturellen Unterschieden, reagiere ich mit Toleranz, solange die Situation für mich nicht heikel wird. (AT)</p> <p><b>O1.2</b> Manchmal ziehe ich voreilige Schlüsse über fremde Verhaltensweisen, die sich später als nicht ganz richtig erweisen. (OK)</p>	<p><b>O2.1</b> Ich betrachte Unsicherheiten, die bei interkulturellen Begegnungen auftreten können, als interessante Herausforderung, sofern die Situation für mich nicht heikel ist. (AT)</p> <p><b>O2.2</b> Ich reagiere neutral auf kulturelle Unterschiede und kategorisiere sie nicht voreilig als gut oder schlecht. (OK)</p>	<p><b>O3.1</b> Ich weiß mit zweideutigen Situationen umzugehen, auch wenn diese zu inneren moralischen Konflikten führen, die schwer für mich sind. (TA)</p> <p><b>O3.2</b> Ich respektiere das Recht Angehöriger fremder Kulturen auf Wertvorstellungen, die meinen nicht entsprechen, und erkenne, dass diese als Teil einer anderen Denkweise Sinn ergeben. (OK)</p>
<b>Wissen</b>	<p><b>W1.1</b> Ich verfüge über Grundkenntnisse der Kulturen jener Menschen, mit denen ich zusammenarbeite. Dieses Wissen beruht auf einzelnen Fakten, die nicht immer in Zusammenhang stehen, und ich habe mir noch kein Gesamtbild der betreffenden Kulturen machen können. (WE)</p> <p><b>W1.2</b> Ich lerne aus interkulturellen Erfahrungen und erweitere meine Kenntnisse. (WE)</p> <p><b>W1.3</b> Obwohl ich das Verhalten fremder Kulturen oft seltsam finde, versuche ich es zu berücksichtigen. (EM)</p>	<p><b>W2.1</b> Ich nehme mir die Zeit, die Kulturen, mit denen ich wahrscheinlich zu tun haben werde, kennen zu lernen und achte dabei nicht nur auf isolierte Fakten, sondern auf gängige Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuche dieser Kulturen. (WE)</p> <p><b>W2.2</b> Wenn ich neue Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuche kennen lerne, verwende ich dieses Wissen, um ein Gesamtsystem von Prinzipien zu entwickeln. (WE)</p> <p><b>W2.3</b> Ich habe eine geistige Checkliste darüber entwickelt, wie Angehörige anderer Kulturen verschiedene Routinesituationen wahrnehmen, empfinden und wie sie unterschiedlich darauf reagieren. Das kommt meinem Bestreben entgegen, anderen die Befangenheit zu nehmen und sie nicht zu beunruhigen. (EM)</p>	<p><b>W3.1</b> Ich habe ein großes Verständnis für Kulturen, mit denen ich häufig zu tun habe. In neuen interkulturellen Situationen versuche ich, das größtmögliche Wissen und Verständnis zu erlangen, sowohl durch gute Vorbereitung als auch durch regelmäßige Abklärung innerhalb der Gruppe. (WE)</p> <p><b>W3.2</b> Ich habe ein System von Prinzipien entwickelt, das sich zuverlässig auf beinahe jede interkulturelle Begegnung anwenden lässt. (WE)</p> <p><b>W3.3</b> Ich versetze mich oft in die Lage Angehöriger anderer Kulturen, wenn ich versuche, alle Aspekte eines Arbeitsproblems zu verstehen. Das kommt meinem spontanen Bestreben entgegen, alle innerhalb der Gruppe gerecht zu behandeln und zu berücksichtigen. (EM)</p>

<p><b>Anpassungs- vermögen</b></p>	<p><b>A1.1</b> Schritt für Schritt erlerne ich die besten Verhaltensmuster, ohne jedoch noch die ihnen zugrunde liegenden Prinzipien erkannt zu haben und gezielt auf Ereignisse reagieren zu können. Wenn eine Situation verwirrend wird, neige ich dazu, in eine passive Rolle zu verfallen. (VF)</p> <p><b>A1.2</b> Ich reagiere spontan auf Ereignisse und handle, wie es mir in diesem Moment richtig erscheint. (VF)</p> <p><b>A1.3</b> Wenn Menschen auf eine mir unverständliche Weise kommunizieren, versuche ich ohne eine bestimmte Strategie daran teilzuhaben und hoffe, dass sie sich irgendwann meiner Verständigungsweise anpassen. (VF/KB)</p> <p><b>A1.4</b> Ich weiß, dass andere vielleicht auf eine Weise kommunizieren, die mir fremd ist. (KB)</p>	<p><b>A2.1</b> Mein Verhalten wird von Prinzipien beeinflusst, die mich lenken und die Eventualitäten, wie uneindeutige Situationen, mit einberechnen. (VF/AT)</p> <p><b>A2.2</b> Ich passe mein Verhalten neuen Situationen an, indem ich auf Lektionen, die ich in früheren interkulturellen Situationen gelernt habe, zurückgreife. Manchmal übernehme ich die Verhaltensmuster anderer und warte nicht darauf, dass sie meine übernehmen. (VF)</p> <p><b>A2.3</b> Ich strebe nach guter Kommunikation, indem ich meine Konventionen deutlich mache und die anderer übernehme. Bei möglichen Kommunikationsproblemen finde ich oft einen Ausweg, etwa durch Gesten, neuerliche Erklärung oder Vereinfachung etc. (VF/KB)</p> <p><b>A2.4</b> Ich kenne eine Reihe nützlicher Strategien, um mit gängigen Kommunikationsproblemen umzugehen. (KB)</p>	<p><b>A3.1</b> Bei uneindeutigen Situationen kann ich diese für gewöhnlich klären oder zum Wohl der Gruppe regeln. (VF/KB)</p> <p><b>A3.2</b> Ich verwende mein Wissen und Verständnis, um andere innerhalb einer interkulturellen Gruppe auf taktvolle Weise zu informieren, zu unterstützen und zu ermutigen. Ich bediene mich konsequent Verhaltensweisen, die das Risiko, andere zu kränken oder deren Gefühle zu verletzen, möglichst gering halten. (VF)</p> <p><b>A3.3</b> Ich verwende meine Kommunikationsstrategien, um Probleme, die sich aus Unterschieden der Sprache oder anderer Kommunikationskonventionen ergeben, zu vermeiden, zu lösen und auszuhandeln. (VF/KB)</p> <p><b>A3.4</b> Ich habe ein gutes Gesamtverständnis für die kommunikativen Schwierigkeiten, die sich aus dem interkulturellen Kontext ergeben, und für die vielfältigen Strategien, um diese zu lösen. (KB)</p>
--	---	--	--

## 5) Anleitung für die drei verschiedenen Testarten

Das INCA-Assessment setzt sich aus drei verschiedenen Testarten zusammen, die jeweils eine oder mehrere der sechs INCA-Kompetenzen testen.

- **Fragebögen:** Es gibt zwei Fragebögen, die entweder online oder schriftlich ausgefüllt werden können. Diese Fragebögen geben dem Assessor Informationen über den beruflichen Hintergrund des Assesseees und dessen persönliche Erfahrungen in interkulturellen Situationen.
  - > *Biographischer Fragebogen*
  - > *Interkulturelles Profil*
  
- **Szenarios:** Es gibt text-basierte Szenarios und ein video-basiertes Szenario. Die Assesseees lesen entweder einen Text über eine interkulturelle Situation oder sehen ein Video darüber und müssen einige Fragen dazu beantworten, sowohl Multiple-Choice-Fragen als auch offene Fragen. Alle Szenarios können sowohl schriftlich als auch online durchgeführt werden. Jede Frage deckt einen Aspekt interkultureller Kompetenz ab.
  - > *Interkulturelle Begegnungen*
  - > *Auf Geschäftsreise in China*
  
- **Rollenspiele:** Die Assesseees müssen eine vorgegebene Rolle spielen und mit Rollenspielpartnern (entweder Assessoren oder Schauspieler) kommunizieren und interagieren. Die Assessoren beobachten das Rollenspiel, machen Notizen und bewerten das Verhalten der Assesseees. Die Rollenspiele testen alle sechs interkulturellen Kompetenzen.
  - > *Rollenspiel "Einen Vorgang erklären" (Eins-zu-Eins-Rollenspiel)*
  - > *Konstruktion (Simulation mit mehreren Spielern)*

<i>Testart</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Rolle des Assessors</i>
Fragebögen	Die Assesseees füllen die Fragebögen online oder schriftlich aus	<b>Liest und bewertet</b> die Antworten des Assesseees
Szenarios	Die Assesseees sehen ein Video oder lesen einen Text über eine interkulturelle Situation und beantworten Fragen dazu (im Falle eines Internetzugangs online, ansonsten schriftlich)	<b>Liest und bewertet</b> die Antworten des Assesseees
Rollenspiel	Die Assesseees spielen eine vorgegebene Rolle und kommunizieren und interagieren live mit Rollenspielpartnern	<b>Beobachtet und bewertet</b> das Verhalten des Assesseees

## 6) Briefing der Assessoren

Der Assessmentvorgang besteht darin, Nachweise für die Leistung eines Kandidaten zu sammeln und diese Nachweise anhand von vorab definierten Kriterien (die sechs interkulturellen Kompetenzen) zu beurteilen. Sowohl der Assessee als auch der Assessor sind dafür verantwortlich, diese Nachweise zu erbringen und zu sammeln. Der Assessor ist im Anschluss daran dafür verantwortlich, sie zu beschreiben und den Kategorien zuzuordnen.

Die Rolle des Assessors beinhaltet

- die Beobachtung
- die Evaluierung
- und die Einigung auf eine Gesamtbeurteilung in der Assessorenkonferenz.

Ein Moderator führt durch den Assessmentvorgang und ist für die Organisation des Assessments, die Durchführung, die Assessorenkonferenz und das Feedback an die Assesseees und das Unternehmen verantwortlich.

Das INCA-Assessment kann entweder schriftlich in Kombination mit interaktiven Übungen (Rollenspielen) oder als Online-Assessment in Kombination mit interaktiven Übungen durchgeführt werden.

**INCA-Online** (zugänglich über die Projekthomepage [www.incaproject.org](http://www.incaproject.org)) enthält vier verschiedene Assessment-Aufgabenpakete:

- zwei Fragebögen, die auf die interkulturelle Erfahrung, Einstellungen und Überzeugungen des Assesseees eingehen
- zwei Aufgabenpakete mit Szenarios aus dem alltäglichen Berufsleben.

Die vom Assessee erfüllten Aufgaben werden anhand einer Drei-Punkte-Skala bewertet: Zur Anwendung kommen zwei verschiedene Auswertungsverfahren:

- Automatische Bewertung für „geschlossene“ Aufgaben, d.h. Aufgaben mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten
- Manuelle Bewertung mit Online-Beurteilungsbögen für „offene“ Aufgaben, d.h. Aufgaben ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten

Alle Bewertungen werden an die INCA-Datenbank weitergeleitet, wo der Assessor über die verschiedenen Ergebnisansichten Zugriff darauf hat. Der Assessor kann alle Antworten und Ergebnisse einsehen, ausdrucken und den Evaluierungsprozess fortsetzen.

## **6.1) Beobachtung und Sammlung von Nachweisen**

Die wichtigste Aufgabe des Assessors ist es, Verhalten zu beobachten und Nachweise dafür zu sammeln. Die Beobachtung ist ein wichtiger Bestandteil der Sammlung von Nachweisen und bedeutet, dass der Assessor den Assessee beobachtet, während dieser bestimmte Tätigkeiten (Rollenspiele), wie sie im Assessment Centre vorgesehen sind, durchführt. Die Beobachtung sollte verbales und nonverbales Verhalten umfassen.

Der erste Schritt des Assessments besteht in der Beobachtung, der zweite im Notieren dieser Beobachtungen und der dritte darin, diese Beobachtungen einer oder mehrerer der sechs interkulturellen Kompetenzen zuzuordnen. Den vierten Schritt, der klar von den ersten drei Schritten zu trennen ist, bildet die Evaluierung der Beobachtungen.

Für den Beobachtungsprozess können Checklisten oder Beobachtungsbögen verwendet werden, die sehr gut geeignet sind, Beobachtungen zu strukturieren. Jeder Assessor muss für sich selbst ein Format finden, das er auch für das gesamte Assessment beibehalten sollte. Ein Beispiel für einen derartigen Beobachtungsbogen finden Sie in Anhang B.

*Was wird beobachtet? Was gilt als Nachweis?*

Unter Nachweis versteht man jene gesammelte Information, die eine Kompetenz nachweist, wenn sie mit den Leistungskriterien verglichen wird.

Es gibt verschiedenste Arten, diese Informationen zu beschreiben oder zu klassifizieren. Eine Möglichkeit besteht darin, zu unterscheiden zwischen

- direkten Nachweisen (von Assessoren beobachtet)
- indirekten Nachweisen (schriftliche Tests oder Übungen)
- ergänzende Nachweise (zusätzliche Nachweise, die den Assessoren vorgelegt werden, z.B. interkulturelle Tagebücher)

## **6.2) Evaluierung**

Evaluierung bedeutet Aussagen oder Verhalten (Nachweise) eines Assesseees im Anschluss an die Übung zu betrachten und als niedrige, mittlere oder hohe Kompetenz zu bewerten. Es gibt keine Nullstufe interkultureller Kompetenz, da wir davon ausgehen, dass jeder Assessee zumindest ein gewisses Maß an gutem Willen, Kompetenz oder Entwicklung zeigt.

Nach einem Rollenspiel oder nachdem der Assessee die Fragen der Szenarios beantwortet hat, betrachtet der Assessor jede einzelne Beobachtung, die er am Beobachtungsbogen notiert hat, sowie jede Antwort des Assesseees und bewertet diese als niedrige, mittlere oder hohe Ausprägung einer der sechs INCA-Kompetenzen. Es kann durchaus sein, dass eine Beobachtung als hohe Ausprägung einer Kompetenz und gleichzeitig als niedrige Ausprägung einer anderen Kompetenz

gewertet wird. Ein Beispiel: Jemand kann eine hohe Verhaltensflexibilität zeigen, indem er viele Lösungen zu einem Problem anbietet, gleichzeitig geht er in den Lösungen aber nicht auf die Bedürfnisse und Werte seines Gegenübers ein.

Jeder Assessor muss für jede Übung ein Endergebnis für jedes Element interkultureller Kompetenz finden, die in dieser Übung getestet wurde, und dieses Ergebnis in den Beurteilungsbogen eintragen. Für jede Übung existiert ein Beurteilungsbogen, der dem Assessor eine Hilfestellung im Beurteilungsprozess sein soll, da die Beurteilungsbögen beispielhafte Antworten oder Verhaltensweisen auflisten, die für eine niedrige, mittlere oder hohe Ausprägung der jeweiligen Kompetenz stehen. Ein Beispiel für einen Beurteilungsbogen finden Sie in Anhang C.

### **6.3) Assessorenkonferenz**

Nach dem Assessment treffen alle Assessoren in der Assessorenkonferenz zusammen und diskutieren die verschiedenen Ergebnisse der einzelnen Übungen jedes Assessee. Da jeder Assessee im Laufe des Assessments von verschiedenen Assessoren beobachtet wird, müssen sich die Assessoren in der Assessorenkonferenz für ein Gesamtergebnis jeder Säule interkultureller Kompetenz (Wissen, Offenheit, Anpassungsfähigkeit) für jeden Assessee einigen. Die Assessorenkonferenz wird dabei vom Moderator geleitet. Das Endergebnis wird dann in den INCA-Assessmentergebnissen (siehe Anhang D) festgehalten.

### **6.4) Feedback**

Im INCA-Assessment gibt es zweierlei Arten von Rückmeldung. Zum einen wird der Assessee über die Ergebnisse unterrichtet, die er im Assessment erzielte. Zum anderen bekommt der Auftraggeber/das Unternehmen eine Rückmeldung über die Ergebnisse aller Assessee.

#### **Feedback für den Assessee**

Die Rückmeldung an die Teilnehmer erfolgt im INCA-Assessment nach der Beobachterkonferenz und soll halbstandardisiert erfolgen. Dabei werden alle drei Bereiche interkultureller Kompetenz rückgemeldet. Zu Beginn wird der Teilnehmer danach gefragt, wie er die Teilnahme am Assessment empfand, welche Übungen er besonders mochte oder mit welchen er weniger gut umgehen konnte.

Anschließend werden die drei Bereiche interkultureller Kompetenz beschrieben und mit Beispielen aus den einzelnen Übungen untermauert. Die Rückmeldung erfolgt strukturiert nach den drei Bereichen.

Wichtig: Soll auch eine Rückmeldung der Ergebnisse an das Unternehmen/ den Auftraggeber erfolgen, so muss der Teilnehmer bereits vor dem Assessment darüber informiert werden.

#### **Regeln für das Feedback**

> niemals eine Person als Person kritisieren; dies wirkt verletzend! Es ist besser, von der eigenen Wahrnehmung auszugehen: ICH-Botschaften anstatt Du!

- > Das Feedback konkret auf verwendete Übungen beziehen, nicht generalisieren. (z.B. „in der Übung Konstruktion ist uns aufgefallen, wie Sie die Regeln der Banleras übernommen haben“  
Falsch wäre: „Sie sind interkulturell kompetent.“, „Sie können Ambiguitäten nicht tolerieren.“, „Sie sind dominant.“)
- > Das Feedback wird für jede einzelne der drei übergeordneten Säulen gegeben. Zunächst wird die Gesamteinschätzung pro Säule (als niedrig, mittel oder hoch) mitgeteilt. Anschließend wird diese anhand von beobachtetem Verhalten aus den einzelnen Übungen erklärt. Widersprechen sich einzelne Werte, so werden diese erklärt. Wichtig ist es, immer das konkrete Verhalten zu beschreiben (z.B. „in Übung X“). Dabei wird das Verhalten lediglich beschrieben, nicht interpretiert oder bewertet!
- > Zunächst erfolgt das positive Feedback, anschließend werden die weniger guten Ergebnisse rückgemeldet.
- > Keine Persönlichkeitsaussagen, keine Charakterbeschreibungen verwenden (wie: „Sie sind eher extrovertiert.“, „Sie sind ein schlechter Zuhörer!“).
- > Immer konstruktives Feedback geben (Feedback dient zur Anregung von Verhaltensänderung und zur Förderung positiver Verhaltensweisen, es soll konkrete Verhaltensweisen beinhalten).  
Falsch wäre: „Sie sind egoistisch.“ (bezieht sich auf Persönlichkeit, ist verletzend, kann nicht als Grundlage der Verhaltensänderung herangezogen werden);  
besser: „Es ist uns aufgefallen, wie Sie sich nicht beteiligt haben.“
- > Keine Vergleiche mit anderen vornehmen, Feedback wird nur für eine Person gegeben.
- > Das Feedback wird dem Hörer angeboten, nicht aufgezwungen. Feedback ist ein Zeichen Ihrer subjektiven Einschätzung, nie objektiv!
- > Auf die Signale und Gefühle des Empfängers achten (manche Personen reagieren sensibler als andere)!
- > Feedback im geschützten Rahmen geben: nur wenige Personen (Vier-Augen-Prinzip), keine Zuhörer, vertraulich!
- > Verschwiegenheit!

### **Feedback für den Kunden oder das Unternehmen**

Die Rückmeldung an das Unternehmen erfolgt nach Absprache mit dem Auftraggeber. Wichtig ist die Benachrichtigung aller Teilnehmer im Voraus. Die Teilnehmer müssen wissen, dass es eine Ergebnisrückmeldung an das Unternehmen gibt, und wie diese gestaltet sein wird! Es sind mehrere Arten von Ergebnismitteilungen an den Auftraggeber möglich: in Form einer mündlichen Zusammenfassung der Ergebnisse oder in Form schriftlicher Stellungnahmen, in Form von Ergebnisprofilardarstellungen pro Teilnehmer. Dabei immer auf die Einhaltung der Schweigepflicht und Vertraulichkeit achten!

## Anhang

### A) Übungen/Tests

Anhang A enthält ein Exemplar jeder Übung plus Guidelines zu den einzelnen Übungen. Die Guidelines umfassen Folgendes:

- > *Ziel der Übung*
- > *getestete Dimensionen*
- > *technische Voraussetzungen*
- > *benötigtes Material*
- > *Dauer der Übung*
- > *Vorbereitung und Durchführung*
- > *Vorgaben für die Auswertung*

#### 1) Biographischer Fragebogen

##### 1.1 Guidelines: Biographischer Fragebogen

Dabei handelt es sich um einen kurzen Fragebogen, der dem einzelnen Assessee dazu dient, aufgrund seiner Biographie sein Potenzial an interkultureller Kompetenz zu reflektieren.

Die Fragen werden in das Portfolio interkultureller Kompetenz integriert und können somit vom Assessee jederzeit konsultiert werden.

Dem Assessor dient der Fragebogen dazu, Hintergrundinformationen zum Assessee und dessen bisherigen Erfahrungen zu erhalten und somit die Ergebnisse der einzelnen Assessmentaufgaben in den richtigen Zusammenhang zu stellen.

Ziel der Übung:

Selbstreflektion des Assesseees, wertvolle Hintergrundinformation für den Assessor.

Dimensionen, die getestet werden:

Keine

Der Fragebogen gibt Aufschluss über bisherige interkulturelle Erfahrungen des Assesseees, Sprachkenntnisse, berufliche oder private Auslandsaufenthalte etc.

Technische u.a. Voraussetzungen, benötigtes Material:

Fragebogen

Je nach vorhandener Infrastruktur kann dieser auf INCA-Online am Computer ausgefüllt oder zum Ausfüllen ausgedruckt werden.

Dauer: ca. 15 min

Vorbereitung und Durchführung:

Fragebogen austeilen bzw. dem Assessee Zugang zu INCA-Online mit eigenem Benutzernamen und Passwort geben, damit dieser den Fragebogen im Rahmen eines Assessment Centres oder von zuhause/vom Arbeitsplatz aus ausfüllen kann.

## 1.2 **Anleitung: Biographischer Fragebogen**

Name:

Alter:

Beruf/Studium:

Unternehmen/Universität:

Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie schon in dem Unternehmen?

Nationalität:

*Der folgende Fragebogen dient dazu, einen ersten Überblick über Ihre interkulturellen Kontakte und Erfahrungen zu gewinnen.*

Wie viele Freunde aus anderen Kulturen haben Sie?

Welche Sprachen sprechen Sie gut?

Wo und wie haben Sie diese Sprachen erlernt?

Wie oft haben Sie schon beruflich mit Menschen aus anderen Ländern zu tun gehabt?

Haben Sie schon einmal in einer Arbeitsgruppe gearbeitet, in der die Mitglieder unterschiedlicher Nationalität waren?

Wie oft lesen Sie fremdsprachige Bücher?

Wie oft waren Sie schon im Ausland?

0 – 2 mal     3-5 mal     6-10 mal     mehr als 10 mal

In welchen Ländern waren Sie?

Wie oft sind Sie beruflich im Ausland gewesen?

Wie lange dauerte Ihr bisher längster Auslandsaufenthalt?

ein bis zwei Tage     2 Tage bis 1 Woche     1 Woche bis 1 Monat     1 bis 5 Monate  
 länger als ein halbes Jahr

Wie viele verschiedene Länder haben Sie schon besucht?

0-1     2-3     4-6     mehr als 7

Weitere interkulturelle Erfahrungen:

## 2) Interkulturelles Profil

### 2.1 Guidelines: Interkulturelles Profil

Dabei handelt es sich um einen Fragebogen mit 21 Aussagen über interkulturelle Situationen, zu denen der Assessee ankreuzt, inwiefern er diesen zustimmt, unentschlossen ist oder nicht zustimmt.

*Ziel der Übung:*

Die Übung dient den einzelnen Assessee dazu, ihre eigenen bisherigen interkulturellen Erfahrungen zu reflektieren.

*Dimensionen, die getestet werden:*

Der Fragebogen enthält Fragen zu allen Dimensionen, soll vom Assessor aber nicht ausgewertet werden, sondern dient diesem als Zusatzinformation über den Assessee und dessen bisherige interkulturelle Erfahrungen und Einstellungen.

*Technische u.a. Voraussetzungen, benötigtes Material:*

Fragebogen

Je nach vorhandener Infrastruktur kann dieser auf INCA-Online am Computer ausgefüllt oder zum Ausfüllen ausgedruckt werden.

*Dauer:* 15-20 min

*Vorbereitung und Durchführung:*

Fragebogen austeilen bzw. dem Assessee Zugang zu INCA-Online mit eigenem Benutzernamen und Passwort geben, damit dieser den Fragebogen im Rahmen eines Assessment Centres oder von zuhause/vom Arbeitsplatz aus ausfüllen kann.

### 2.2 Anleitung: Interkulturelles Profil

Sie haben sicherlich schon viele Situationen erlebt, in denen Sie Kontakt zu Menschen anderer Kulturen hatten, beispielsweise an Ihrem Arbeitsplatz, in Ihrer Heimat oder in anderen Ländern. Im Folgenden finden Sie verschiedene Aussagen, die sich auf derartige Situationen beziehen.

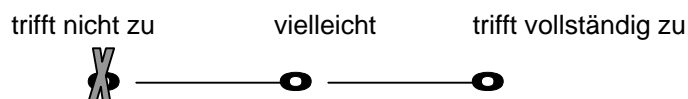
Bitte kreuzen Sie bei jeder Aussage an, inwieweit diese auf Sie zutrifft.

Die Aussagen beziehen sich vielleicht auch auf Situationen, die Sie persönlich (noch) nicht erlebt haben. Bitte stellen Sie sich dann die entsprechende Situation vor, und entscheiden Sie sich auch hier für die Alternative, die Ihr mögliches Erleben und Verhalten in dieser Situation am besten beschreibt.

Bei diesem Fragebogen geht es um eine Erfassung Ihres persönlichen Verhaltens oder Erlebens. Dabei soll Ihnen der Fragebogen eine Rückmeldung über Stärken und Schwächen im Bereich der interkulturellen Kompetenz geben.

Beispiel:

„Im Supermarkt kaufe ich bevorzugt ausländische Produkte.“



**Dieser Abschnitt handelt von Begegnungen mit Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft in Ihrem Heimatland.**

	trifft nicht zu	vielleicht	trifft vollständig zu
1. In Restaurants esse ich häufig Gerichte mit mir unbekanntem Zutaten.			
2. Ich suche oft den Kontakt zu Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft, um so möglichst viel über deren Kulturen zu erfahren.			
3. Es fällt mir auf, wenn sich jemand in meiner Gegenwart unwohl fühlt.			
4. Ich kann mich nur schwer auf Menschen unterschiedlicher Herkunft einstellen.			
5. Wenn sich jemand in einer für mich unverständlichen Art und Weise verhält, frage ich, weshalb er das tut.			
6. Höre ich von einer Katastrophe in einem anderen Land, überlege ich mir, wie es den Menschen in diesem Land wohl geht.			
7. Bin ich neu in einer Gruppe von Menschen aus verschiedenen Ländern, versuche ich, Regeln dieser Gruppe durch Beobachten zu erkennen.			
8. Falls ein Gespräch mit Menschen aus verschiedenen Ländern in eine Sackgasse läuft, bitte ich alle um Klärung ihrer Standpunkte.			
9. Benutzt ein Gesprächspartner eine mir unbekanntes Gestik und Mimik, ignoriere ich das.			
10. Spreche ich mit jemandem, achte ich immer auch auf die Körpersprache.			
11. Im Gespräch mit Menschen anderer Muttersprache vermeide ich unklare und missverständliche Worte.			

**Nun geht es um verschiedene Situationen, in denen Sie Menschen in deren Heimatland begegnen (z.B. während des Urlaubaufenthalts in anderen Ländern und Kulturkreisen)**

	trifft nicht zu	vielleicht	trifft vollständig zu
12. Gibt es in Urlaubsländern keine festen Abfahrtszeiten, bringt das meinen Tagesablauf durcheinander.			
13. Beobachte ich Menschen in anderen Ländern, kann ich ihre Gefühlslage oft gut erraten.			
14. Im Urlaub mache ich oft etwas anderes, als ich ursprünglich gedacht hatte.			
15. Wirkt das Verhalten von Menschen aus anderen Kulturkreisen sehr befremdlich auf mich, vermeide ich den Kontakt zu ihnen.			

**Die Aussagen in diesem Abschnitt beziehen sich auf Arbeitssituationen mit Kollegen aus anderen Kulturkreisen.**

	trifft nicht zu	vielleicht	trifft vollständig zu
16. Muss ich überraschend in einer anderen Sprache sprechen, gelingt mir das leicht.			
17. Im Zweifel über das angebrachte Verhalten gegenüber Menschen anderer Kulturen lege ich die Regeln meiner eigenen Kultur zugrunde.			
18. Kommen Kollegen mit anderem kulturellen Hintergrund aus meiner Arbeitsgruppe später zur Arbeit und machen sie längere Arbeitspausen, übernehme auch ich diese Zeiteinteilung.			
19. Habe ich mich einem Kollegen aus einer anderen Kultur gegenüber unangemessen verhalten, überlege ich mir wie ich es wieder gutmachen kann, ohne ihn weiter zu verletzen.			
20. Gibt es in meinem Arbeitsbereich einige Kollegen, die aufgrund ihrer Herkunft eine Minderheit darstellen, verschaffe ich ihnen Gehör bei den anderen.			
21. Kritisieren Kollegen oder Vorgesetzte, die aus einer anderen Kultur kommen, meine Arbeit, so verändere ich meine Arbeitsweise entsprechend.			

### **3) Interkulturelle Begegnungen plus Rollenspiel “Einen Vorgang erklären”**

#### **3.1 Guidelines: Interkulturelle Begegnungen**

Die Übung “Interkulturelle Begegnungen” umfasst mehrere Szenarios, die Situationen beschreiben, in die ein junger Erwachsener geraten könnte, wenn er in einem fremden kulturellen Umfeld tätig ist oder mit Kollegen aus anderen Kulturen zusammenarbeitet.

Mit Ausnahme der letzten Übung beantwortet der Assessee eigenständig für jedes Szenario offene Fragen. Alle Übungen, bis auf die letzte, können online zu einer beliebigen Zeit ausgefüllt werden. Der Assessor bewertet die Übungen unter Zuhilfenahme der Beurteilungsbögen (die ebenfalls online verfügbar sind). Alternativ können die Übungen auch schriftlich, unabhängig von einem Internet-Zugang, durchgeführt werden.

Die letzte Übung ist ein Rollenspiel, in dem der Assessee dem Assessor, der die Rolle eines Kollegen übernimmt, welcher die Muttersprache des Assessee nur gebrochen spricht, einen Arbeitsprozess erklärt. Die in den Beurteilungsbögen angeführte Checkliste hilft dem Assessor, das Kommunikationsbewusstsein des Assessee zu analysieren.

#### *Ziel der Übung:*

Das Ziel der Übung besteht darin, das Bewusstsein der jungen Arbeitnehmer darüber zu erweitern, welches Wissen und welche Fähigkeiten in interkulturellen Situationen gefordert sind. Indem die Assessee die Tests durchführen und die Ergebnisse in einer Feedbackrunde diskutieren, erkennen sie, auf welche Art interkulturelle Kompetenz in ihrem täglichen Leben gefordert ist.

Die getesteten *Dimensionen interkultureller Kompetenz* in dieser Übung sind Wissenserwerb, Offenheit gegenüber anderen Kulturen, Ambiguitätstoleranz und Empathie. Das Rollenspiel testet das Kommunikationsbewusstsein. Die Testergebnisse können auch Hinweise auf Verhaltensflexibilität liefern, obwohl dies in den Beurteilungsbögen nicht vorgesehen ist.

*Technische Voraussetzungen, benötigtes Material:*

Bei Bedarf ein Computer mit den auf INCA-Online beschriebenen Systemvoraussetzungen. Wenn das Rollenspiel für Trainingszwecke aufgezeichnet werden soll, wird eine Videokamera benötigt.

*Dauer:*

Die Festlegung der Zeit, die notwendig ist, um die Übungen online oder vor Ort schriftlich durchzuführen, ist dem Assessor überlassen. Auf alle Fälle sollte Zeit für Überlegungen und detaillierte Antworten eingeplant werden. Für Assessees, die die Übung in einer Zweitsprache durchführen, sollte etwas mehr Zeit einkalkuliert werden. Das Rollenspiel sollte nicht länger als fünf Minuten dauern.

*Vorbereitung und Durchführung:*

Bereiten Sie entweder die Zugangsdaten für INCA-Online oder genügend Kopien und Schreibmaterial für die Assessees vor. Für das Rollenspiel bereiten Sie entweder eine Videokamera oder die in den Beurteilungsbögen angeführte Checkliste vor, mit Hilfe derer Sie die Leistung des Assessees während des Rollenspiels beurteilen.

*Vorgaben für die Auswertung*

Die Beurteilungsbögen beinhalten eine Reihe von beispielhaften Antworten oder Ergebnissen. Der Assessor sollte die Vorgaben aufmerksam lesen, ähnliche Antworten in den Beispielen und den tatsächlichen Antworten des Assessees suchen und dementsprechend bewerten. Bei Antworten, die nicht mit den Beispielantworten vergleichbar sind, steht es dem Assessor frei, die entsprechende Bewertung selbst vorzunehmen.

Die Leistung des Assessees wird pro Test mit niedrig, mittel oder hoch bewertet. Ein Gesamtergebnis erhalten Sie, indem alle Ergebnisse einer Kategorie zusammengezählt und durch die Anzahl der Tests in einer Kategorie dividiert werden.

Es soll betont werden, dass die Tests auch als Trainingsinstrument eingesetzt werden können, das eine Diskussion über interkulturelle Kompetenzen im Arbeitsalltag ermöglicht. Anhand der Tests kann dem Assessee wertvolles Feedback gegeben werden, das zur Kompetenzentwicklung beiträgt. Eine losgelöste Betrachtung der Ergebnisse gibt keine verlässliche Auskunft über die interkulturelle Kompetenz eines Assessees; erstens, weil man nur durch tatsächliche Beobachtung einer Situation wissen kann, ob jemand so reagiert, wie er angibt zu reagieren und zweitens, weil längere und detailliertere Antworten in manchen Fällen zu besseren Bewertungen führen können.

*Beispielauswertung: Einladen oder nicht einladen?*

Dieses Szenario wurde entwickelt, um die Dimension Empathie zu testen. Die Gesamtaussage der Antwort wird hinsichtlich folgender drei Richtungen beurteilt: Wenn die Antwort ausschließlich in Richtung „Einladen“ geht, zeigt dies höchstwahrscheinlich nur geringe Empathie. Antworten, die auf eine Entscheidung hinauslaufen, eine Einladung trotz möglicher Probleme auszusprechen, zeigt mittlere Kompetenz. Jene Antworten, die zeigen, dass der Assessee die Fragen von beiden Seiten – aus der Perspektive des Besuchers und der Freunde – betrachtet hat, um eine Einladung auszusprechen und mit Schwierigkeiten umgehen zu können, werden als hoch eingestuft.

### 3.2 *Anleitung: Interkulturelle Begegnungen*

#### **SZENARIO: INFORMATIONSBESCHAFFUNG**

Sie wurden ausgewählt, um an einem internationalen Arbeitsprojekt in einem europäischen Unternehmen teilzunehmen. Das bedeutet, dass Sie 3-4 Monate in einem Land verbringen werden, in dem Sie noch nie zuvor waren (obwohl Sie möglicherweise einige Kenntnisse der Landessprache in der Schule erlernt haben). Anhand Ihrer Antworten auf die folgenden Fragen können wir beurteilen, wie rasch Sie in der Lage sein werden, Ihre neue Umgebung, die Kultur und die Menschen zu verstehen.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen:

Welche Art von Information würden Sie Ihrer Meinung nach vor Ihrer Abreise benötigen?

Wie würden Sie sich diese Informationen beschaffen?

Was würden Sie während Ihres Auslandspraktikums tun, um sich am Arbeitsplatz Informationen zu beschaffen?

Was würden Sie in Ihrer Freizeit unternehmen, um mehr über das Land zu erfahren?

Sonstige Anmerkungen:

#### **SZENARIO: UNTERBRINGUNG**

Angenommen eines der vorgegebenen Ziele Ihres Auslandspraktikums ist es, mehr über ein anderes Land und dessen Lebensstil in Erfahrung zu bringen. Bitte lesen Sie die nachstehenden Möglichkeiten für Ihre Unterbringung durch. Es gibt nicht nur eine richtige Antwort, weil alle Möglichkeiten Vor- und Nachteile mit sich bringen. Ordnen Sie die Möglichkeiten so, wie Sie sie auswählen würden und begründen Sie die Ihre Reihung (ein Absatz).

Wohnheim für junge Arbeiter, gemeinsam mit einigen meiner Landsleute  
Unterbringung bei einer einheimischen Familie, Halbpension  
Eine kleine Wohnung, in der Sie sich selbst verpflegen

- 1:
- 2:
- 3:

Die Gründe für meine Auswahl:

#### **SZENARIO: SEINEN PLATZ IM TEAM FINDEN**

Sie wurden für Schulungszwecke für ein Praktikum in einem anderen Land ausgewählt. Gleich zu Beginn Ihres Aufenthaltes finden Sie heraus, dass sich das hierarchische System grundlegend von jenem in Ihrem Heimatland unterscheidet. So sind Sie es zum Beispiel gewöhnt, dass die Mitarbeiter leger gekleidet sind, sich mit Vornamen ansprechen und alle in derselben Kantine essen. Hier wird jedoch mehr Wert auf Formalitäten, Regeln und Vorschriften gelegt, und die Mitarbeiter sprechen nicht einmal auf dieselbe Weise miteinander. Ihnen kommt das sehr seltsam vor, und Sie finden das in Ihrem Land übliche Verhalten viel besser.

Schreiben Sie einige Zeilen, die aus einem Brief oder einer E-Mail an einen Kollegen aus Ihrem Heimatland stammen könnten, in denen Sie diese Situation und Ihre Reaktion darauf beschreiben.

### **SZENARIO: UNERWARTETE VERHALTENSWEISEN VERSTEHEN**

Ein Nachteil Ihres Arbeitspraktikums besteht darin, dass Sie sich an den Wochenenden eher einsam fühlen. Normalerweise verbringen Sie diese Zeit mit Ihren Freunden und Ihrer Familie, und Sie vermissen diese soziale Seite Ihres Lebens. Bei Ihrer Arbeit haben Sie sich mit einem Kollegen angefreundet, der Ihre Sprache spricht. Er sagt, dass er Sie anrufen werde, um Sie am Wochenende zu sich nach Hause einzuladen. Sie warten jedoch vergeblich auf einen Anruf. Dafür kann es mehrere Erklärungen geben.

1 Am Montag Morgen beschließen Sie, mit einem einheimischen Kollegen darüber zu sprechen. Wie würden Sie erklären, was passiert ist, und wie würden Sie von dem Kollegen in Erfahrung bringen, was der Grund dafür gewesen sein könnte?

2 Im Laufe des Vormittags treffen Sie den Kollegen, der Sie nicht angerufen hat. Als Grund dafür, warum er Sie nicht anrufen konnte, meint er: „Meine Mutter bat mich, Einkäufe für sie zu erledigen.“ Schreiben Sie einige Zeilen aus einem Brief oder einer E-Mail an Ihre Familie, in denen Sie diesen Vorfall schildern und erklären, wie es dazu gekommen ist.

### **SZENARIO: EINLADEN ODER NICHT EINLADEN?**

Ein Jugendlicher aus dem Land X arbeitet für sechs Monate in Ihrem Unternehmen. Sie wissen, dass er eher isoliert ist und überlegen, ihn gemeinsam mit Ihren Freunden zu sich einzuladen. Das Problem besteht darin, dass sich Ihr Freundeskreis schon seit langem kennt und es für einen Fremden schwer werden könnte, Anschluss zu finden.

Schreiben Sie einige Zeilen darüber, was Sie in dieser Situation tun würden (und warum).

**SZENARIO: SICH UM EINEN KOLLEGEN KÜMMERN**

Ihr Vorgesetzter hat Sie gebeten, sich um einen jungen ausländischen Mitarbeiter Ihres Alters und Ihres Geschlechts zu kümmern, der Ihre Sprache recht gut spricht. Geben Sie bitte an:

- a) Welche Gesprächsthemen Sie wählen würden
  
- b) Welche Aktivitäten Sie auswählen würden und warum

**SZENARIO: VERWIRRT? (1)**

Sie arbeiten für sechs Monate in einem fremden Land und sprechen die Landessprache gut genug, um das Alltagsleben zu bewältigen. Bei der Arbeit werden Ihnen schwierige Vorgänge in Ihrer Muttersprache erklärt, so dass Sie auch hier keine Probleme haben. Es ist jedoch fast ein Ding der Unmöglichkeit, Ihre Kollegen zu verstehen, wenn diese schnell über Situationen sprechen, die Sie nicht verstehen. Auch ist es schwierig, Witze und beiläufige Bemerkungen zu verstehen, die im lokalen Dialekt erzählt werden. Aus diesem Grund fühlen Sie sich oft verunsichert und irritiert.

Bei der Beantwortung dieser Frage

- a) Geben Sie bitte an, ob Sie eine solche Situation als besonders schwierig erachten würden und warum.
  
- b) Machen Sie Vorschläge, was Sie tun könnten, um sich in dieser Situation wohler zu fühlen.

**SZENARIO: VERWIRRT? (2)**

Sie arbeiten für sechs Monate mit Menschen aus einem anderen Land zusammen. Am Arbeitsplatz haben Sie keine Verständigungsprobleme, aber es fällt Ihnen auf, dass die Menschen oft Dinge zu sagen scheinen, die sie gar nicht meinen und dass ihre Art zu sprechen oft übertrieben ist. So würde zum Beispiel ein Vorgesetzter zu einem Mitarbeiter, der zu langsam arbeitet sagen: „Nehmen Sie sich alle Zeit der Welt!“, anstatt: „Beeilen Sie sich!“ In Ihrer Kultur sind die Menschen sehr direkt und sagen nur, was sie auch wirklich meinen.

Stellen Sie sich vor, Sie schreiben einen Brief oder eine E-Mail an einen Freund in Ihrem Land.

Notieren Sie Ihre Gedanken, die Sie in einer solchen Situation haben könnten.

Stellen Sie sich vor, wie Sie reagieren und mit der Situation umgehen würden.

## ROLLENSPIEL: EINEN VORGANG ERKLÄREN

Hier handelt es sich um ein Rollenspiel, in dem der Assessor den Assessee bittet, eine vertraute, aber komplizierte Aufgabe, in der es um die Bedienung einer Maschine geht, so zu beschreiben, als wäre die Erklärung für einen Fremden gedacht, der die Sprache nicht sehr gut beherrscht. Zur Beurteilung des Kompetenzniveaus wird eine Checkliste mit verschiedenen Punkten herangezogen (Gesten, Augenkontakt, langsamere und klarere Sprache, Nachfragen, ob Gesagtes verstanden wurde etc.).

### 4) Auf Geschäftsreise in China

#### 4.1 Guidelines: Auf Geschäftsreise in China

Die Übung "China" besteht aus einem Videofilm und einem dazugehörigen Fragebogen und ist eine Einzelübung. Sie kann sowohl online als auch als schriftlicher Test durchgeführt werden. Der Teilnehmer sieht ein Video, das eine Interaktionssituation zwischen einem deutschen und einem chinesischen Unternehmensvertreter darstellt. Anschließend beantwortet er Fragen dazu, erklärt aufgetretene Probleme und erarbeitet Lösungsvorschläge.

Der Videofilm ist auf CD oder VHS verfügbar, der Fragebogen kann über INCA-Online oder in ausgedruckter Form verwendet werden. Den jeweiligen Fragen ist eine Niederschrift des betreffenden Dialogabschnitts vorangestellt, so dass den Assessee alle Details des Gesprächs auch schriftlich vorliegen. Die Übung kann im Rahmen eines Assessment Centres durchgeführt werden oder vom Assessee während der Arbeit online ausgefüllt werden. Die Auswertung erfolgt durch einen Assessor, ebenfalls online oder anhand des Assessment Sheets.

#### *Ziel der Übung:*

Mit dieser Übung soll die interkulturelle Analysefähigkeit für eine vorgegebene Interaktionssituation überprüft werden.

#### *Dimensionen, die getestet werden:*

1	Ambiguitätstoleranz	
2	Verhaltensflexibilität	
3	Kommunikationsbewusstsein	x
4	Wissenserwerb	
5	Offenheit gegenüber anderen Kulturen	x
6	Empathie	x

#### *Technische u.a. Voraussetzungen, benötigtes Material:*

Videofilm China (auf CD oder VHS verfügbar – entsprechende Abspielmöglichkeiten organisieren)

Fragebogen

Bei Bedarf Computer mit technischen Voraussetzungen laut den Vorgaben von INCA-Online

*Dauer:* Mindestdauer 30 min

Videopräsentation: ca. sieben Minuten, die Zeitdauer der Beantwortung der Fragen ist abhängig vom Teilnehmer (kann sehr unterschiedlich sein), mindestens 20 Minuten.

*Vorbereitung und Durchführung:* die Videovorführung vorbereiten (Film zurückspulen, Lautstärke überprüfen), Film vorführen, im Anschluss daran werden die Texte mit Fragen dazu ausgeteilt bzw. beantwortet jeder Assessee die Fragen auf INCA-Online, wo er mit seinem Benutzernamen und Passwort Zugriff hat.

*Kommentar:* Ziel dieser Übung ist es nicht, bereits vorhandenes Wissen des Teilnehmers über die Kulturen China und Deutschland zu überprüfen. Es geht vielmehr um die interkulturelle Sensibilität des Teilnehmers und darum, Interaktionen aus dem Blickwinkel beider Kulturen zu betrachten. Bei der Bewertung der Antworten spielt es deshalb eine Rolle, inwiefern sich der Teilnehmer Wissen über

beide Kulturen aneignen kann, inwiefern er Verständnis für beide Interaktionspartner und deren kulturell bedingtes Verhalten zeigt, Vorurteile meidet und Lösungsvorschläge erarbeitet, die für beide Interaktionspartner zufriedenstellend sind. Geht der Teilnehmer nur auf die Sichtweise eines Interaktionspartners (also des deutschen bzw. chinesischen Interaktionspartners) ein, wird das als negativ für interkulturelle Kompetenz bewertet.

#### *Vorgaben für die Auswertung*

Die Auswertung der Übung erfolgt nach den sechs interkulturellen Kompetenzen des INCA-Modells. Es werden drei qualitativ unterschiedliche Niveaus der interkulturellen Kompetenz unterschieden (s. unten).

Der Beobachtungsbogen enthält jeweils positive und negative Beispiele für die Ausprägung einer Dimension. Jede schriftliche Antwort soll den positiven und negativen Ausprägungen der Dimensionen zugeordnet und mit einem Häufigkeitsstrich versehen werden (bei "hohe Kompetenz", wenn die Antwort für die Ausprägung der Kompetenz spricht, oder "niedrige Kompetenz", wenn die Antwort nicht für die Kompetenz spricht). Die Gesamtbewertung der Antworten erfolgt auf dem Beobachtungsbogen durch Ankreuzen der Dimensionsausprägung (1,2,3).

Die Ausprägung einer Dimension wird bestimmt, indem nochmals alle im Beobachtungsbogen notierten und angekreuzten Antworten durchgelesen werden und davon ausgehend ein Gesamturteil pro Dimension vergeben wird. Dabei schätzt der Beobachter die Ausprägung der Kompetenz des Teilnehmers pro Dimension ein, je nachdem, ob dieser seines Erachtens über eine niedrige Kompetenz, eine mittlere Kompetenz oder eine hohe Kompetenz verfügt. Dabei spielen nur die wirklich gegebenen Antworten eine Rolle, es darf nicht auf weitergehende Persönlichkeitsmerkmale des Teilnehmers geschlossen werden. Es ist möglich, dass ein Teilnehmer innerhalb einer Übung auf den verschiedenen Dimensionen unterschiedlich gut bewertet wird.

#### *Beispielbeobachtung der Dimension „Offenheit gegenüber anderen Kulturen“:*

Antwort des Teilnehmers auf die Frage: „Wie hätte sich der deutsche Manager in der Situation anders verhalten sollen, um sein Ziel erreichen zu können?“

Antwort des Teilnehmers: „Einerseits hätte Herr Bauer vielleicht mehr und besser auf den anderen eingehen sollen. Er hat seine Frage nach der Familie nicht gut beantwortet. Um seine Geschäfte weiter voranzubringen, hätte Herr Bauer noch viel deutlicher auf die Wichtigkeit des Geschäftes eingehen sollen. Vielleicht hätte er drohen sollen, vorzeitig abzureisen, ohne sich um die Reaktion des anderen zu kümmern. Damit hätte er deutlicher Druck gemacht. Sein Vorgesetzter in Deutschland hätte ihm hier sicher keinen Vorwurf machen können.“

<b>Offenheit gg. anderen Kulturen niedrig</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geht vor allem auf eine Kultur ein</li> <li>▪ Tendenz, das Verhalten einer Person als negativ zu beschreiben (z.B. Herr Bauer ist auf eigene Interessen konzentriert)</li> <li>▪ neigt leicht dazu eine Kultur zu beschimpfen(z.B.: „Chinesen können keine Geschäfte machen“)</li> <li>▪ sieht eine Arbeitseinstellung als einzig richtige an (z.B. Herr Bauers Einstellung "Geschäft ist Geschäft" ist richtig)</li> <li>▪ Tendenz, eine Kultur mit negativen Eigenschaften zu beschreiben (z.B. "Herr Wang ist kein guter Geschäftsmann")</li> <li>▪ Herr Bauer hätte noch viel deutlicher auf die Wichtigkeit des Geschäfts eingehen sollen</li> <li>▪ Vielleicht hätte er drohen sollen, vorzeitig abzureisen.</li> <li>▪</li> </ul>	/
<b>Offenheit gg. anderen Kulturen mittel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geht zumeist nur auf eine Kultur ein, teilweise auch auf andere</li> <li>▪ beschreibt Verhalten beider Personen als neutral</li> <li>▪ beschimpft keine Kultur</li> <li>▪ sieht eine Arbeitseinstellung als besser an, berücksichtigt aber auch andere</li> <li>▪ vermeidet negative Eigenschaften</li> <li>▪ Einerseits hätte Herr Bauer vielleicht mehr und besser auf den anderen eingehen sollen.</li> <li>▪ Er hat seine Frage nach der Familie nicht gut beantwortet.</li> <li>▪</li> </ul>	/
<b>Offenheit gg. anderen Kulturen hoch</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ beschreibt beide Kulturen (z.B. beide Personen kommen aus unterschiedlichen Kulturkreisen mit unterschiedlichen, gleichwertigen Regeln)</li> <li>▪ benennt Regeln beider Kulturen (z.B. direkter deutscher vs. indirekter chinesischer Sprachstil; Einstecken der Visitenkarte wird von Herrn Wang als unhöflich gewertet)</li> <li>▪ achtet und respektiert Werte und Normen beider Geschäftspartner (z.B. beide sollten mehr Respekt vor der Kultur des anderen bekunden)</li> <li>▪</li> </ul>	
<b>Gesamteinschätzung: OK</b> 1-----2-----3  X	

## 4.2 **Anleitung: Auf Geschäftsreise in China**

Herr Bauer, Abteilungsleiter einer norddeutschen Firma, reist nach China, um Verhandlungen zu führen. Er wird vom Generaldirektor des chinesischen Unternehmens empfangen. Das Gespräch verläuft jedoch nicht nach seinen Vorstellungen...

Diese Situationsbeschreibung besteht aus:

Teil A: "Besuch beim Generaldirektor"

Frage 1

Teil B: "Smalltalk und erste Schritte"

Fragen 2-4

Teil C: "Kultur und Tradition"

Fragen 5-8

### **Besuch beim Generaldirektor**

Wir sind im Empfangszimmer von Herrn Wang, Generaldirektor, der mit seinem Dolmetscher auf Herrn Bauer wartet. Beide Seiten streben einen ersten Kooperationsvertrag an. Herr Bauer ist schon seit drei Tagen in überaus schwierigen Verhandlungen mit Wangs Abteilungsleiter, Herrn Li. Auch deshalb freut er sich auf das Zusammentreffen mit dem Firmenchef und will die Gelegenheit nutzen, einige Unklarheiten direkt mit ihm zu besprechen.

Begrüßung

Bauer: Ich freue mich sehr, dass ich heute hier sein kann.

Wang/Dolmetscher: (holt seine Visitenkarte aus der Tasche und überreicht sie) Das ist die Visitenkarte von Herrn Wang.

Bauer: (nimmt die Karte von Herrn Wang und steckt sie ein) Ich habe natürlich auch meine Karte dabei. (gibt Herrn Wang seine Karte)

Wang/Dolmetscher: (Wang liest die Karte aufmerksam) Ah, Sie haben auf Ihrer Visitenkarte sogar chinesische Zeichen. Das ist sehr aufmerksam.

Es gibt in unserem Chinesischen eine Redensart: Wenn ein Freund von sehr weit her kommt, dann ist dies eine besonders freudige Angelegenheit.

Deshalb freut sich Herr Wang sehr, Sie heute bei uns begrüßen zu dürfen.

Herr Bauer, was möchten Sie gern trinken? Einen Tee oder Kaffee?

Bauer: Kaffee bitte.

Wang/Dolmetscher: Herr Wang möchte gerne wissen, wie Sie die letzten Tage in Shanghai verbracht haben? Ob Sie sich schon an das Klima und die Umgebung gewöhnt haben?

Bauer: Danke, dass Sie danach fragen. Ich habe da ein paar Probleme mit meinem Hotel. Da die Klimaanlage nicht so recht funktioniert... Da die Klimaanlage nicht so recht funktioniert, bin ich halt ein bisschen erkältet. Außerdem gibt es bei den Verhandlungen mit Ihrer Firma... einige Probleme...

Wang/Dolmetscher: Herr Bauer, wenn Sie irgendwelche Schwierigkeiten oder Beanstandungen haben, können Sie sich gerne an Herrn Wang wenden. Wir werden unser Bestes tun.

Bauer: Vielen Dank.

*Frage 1:*

Herr Bauer wird in seiner Problemschilderung unterbrochen:

Dolmetscher: "... Herr Bauer, wenn Sie irgendwelche Schwierigkeiten oder Beanstandungen haben, können Sie sich gerne an Herrn Wang wenden. Wir werden unser Bestes tun."

Was kann diese Äußerung von Herrn Wang bedeuten?

### **Smalltalk und erste Schritte**

Wang/Dolmetscher: Herr Bauer, sind Sie verheiratet?

Bauer: (ein wenig überrascht) Ja.

Wang/Dolmetscher: Haben Sie schon Kinder?

Bauer: Nein, ich habe noch kein Kind ... Sie wissen, wenn man so viel unterwegs ist... (lächelt gequält)

Wang/Dolmetscher: Herr Bauer, Herr Wang hat eben ihre Visitenkarte studiert, und Sie sind ja schon Verkaufsleiter, und Sie sind noch so jung. Sie haben, wie wir in China sagen, noch eine sehr gute Zukunft vor sich.

Deshalb hofft Herr Wang, dass unsere... dass die Verhandlungsgespräche auf der Basis des gegenseitigen Vertrauens und durch unsere gemeinsamen Bemühungen Früchte tragen wird.

Bauer: Das hoffe ich auch. Wir haben ja in unserer Firma das nötige Know-how, um gute Technik produzieren zu können.

Da wir überzeugt sind, dass unsere chinesischen Partner dies zu schätzen wissen, hoffe ich, dass wir unsere Verhandlungen zügig zu einem guten Ende bringen wird.

Wang: (lacht)

Bauer: Da sind wir ja gleich auch beim Thema. Herr Wang, sagen Sie, wie sieht das in der Firma aus mit Ihrer Lieferfrist? Sind Sie in der Lage, sie einzuhalten?

Wang/Dolmetscher: Oh, Herr Bauer, das ist Ihr Kaffee. Er wird sonst kalt.

Bauer: Danke. (trinkt) Aber was ist nun mit der Lieferfrist?

Wang/Dolmetscher: Diese Fragen können Sie gerne morgen noch mit Herr Li näher erörtern.

### *Frage 2:*

Warum interessiert sich Herr Wang für die Familiensituation von Herrn Bauer?

### *Frage 3:*

Herr Wang macht eine Bemerkung über Herrn Bauers Alter und seine Position:

Wang/Dolmetscher: „Herr Bauer, Herr Wang hat eben ihre Visitenkarte studiert, und Sie sind ja schon Verkaufsleiter, und Sie sind noch so jung. Sie haben, wie wir in China sagen, noch eine sehr gute Zukunft vor sich.“

Wie interpretieren Sie die Äußerung von Herrn Wang?

*Frage 4:*

Herr Bauer fragt Herrn Wang nach den Lieferfristen seiner Firma.

Bauer: „Da sind wir ja gleich auch beim Thema. Herr Wang, sagen Sie, wie sieht das in der Firma aus mit Ihrer Lieferfrist? Sind Sie in der Lage, sie einzuhalten?“

Wang/Dolmetscher: „Oh, Herr Bauer, das ist Ihr Kaffee. Er wird sonst kalt.“

Warum verweist Herr Wang hier auf den Kaffee?

**Kultur und Tradition**

Wang/Dolmetscher: Herr Wang fragt, warum Sie diesmal Ihre Frau nicht mitgebracht haben?

Bauer: Wissen Sie, meine Frau interessiert sich nicht so sehr für mein Business, und außerdem die langen Reisen... das mag sie nicht so recht.

Wang/Dolmetscher: Herr Wang findet das sehr schade, denn Schanghai ist eine sehr schöne Stadt. Es gibt in der Umgebung von Schanghai sehr viele schöne Sehenswürdigkeiten. Deshalb müssen sie nächstes Mal Ihre Frau unbedingt mitnehmen.

Bauer: Ich werde versuchen, sie zu überzeugen. Aber das wird sehr schwierig sein.

Wang/Dolmetscher: Herr Bauer, hatten Sie schon Gelegenheit, sich... die chinesische Kultur näher kennen zu lernen?

Bauer: Nein, leider nicht. Aber ich bin ja auch nicht auf einer Urlaubsreise. Ich bin diesmal wirklich nur hier, um mich um unsere Geschäfte zu kümmern.

Wang/Dolmetscher: Herr Bauer, sicher haben Sie schon gehört, dass die chinesische Kultur eine sehr lange Tradition hat.

Deshalb möchte Herr Wang Herrn Li sagen, dass er Sie morgen zur Besichtigung des „Yuyuan“ begleiten soll. Dort befinden sich auch sehr viele Geschäfte mit Kulturgegenständen.

Bauer: (wird ungeduldig) Vielen Dank, Herr Wang. Aber... können wir da nicht bitte später drüber reden?

Wang/Dolmetscher: Herr Wang freut sich sehr, Sie heute empfangen zu können. Er hofft, dass die Zusammenarbeit fruchtbar sein wird. Eben ist der Wagen, den wir für Sie bestellt haben, angekommen, und Herr Wang möchte Sie gerne zum Ausgang begleiten.

Bauer: Das kommt jetzt aber ein bisschen plötzlich. Wir haben doch noch nicht über das Geschäftliche geredet.

Wang/Dolmetscher: Über geschäftliche Dinge, hat Herr Wang eben gesagt, können Sie gern morgen mit Herrn Li besprechen.

Bauer: (enttäuscht ) Gut.

*Frage 5:*

Herr Wang stellt Herrn Bauer folgende Frage:

Wang/Dolmetscher: „Herr Bauer, hatten Sie schon Gelegenheit, ... die chinesische Kultur näher kennen zu lernen?“

Bauer: „Nein, leider nicht. Aber ich bin ja auch nicht auf einer Urlaubsreise. Ich bin diesmal wirklich nur hier, um mich um unsere Geschäfte zu kümmern.“

Warum reagiert Herr Bauer so?

*Frage 6:*

Was hat der wiederholte Hinweis des chinesischen Generaldirektors zu bedeuten, dass der deutsche Manager geschäftliche Dinge mit Herrn Li klären sollte?

Bitte sehen Sie sich die drei Teile des Gesprächs zwischen Herrn Bauer und Herrn Wang noch einmal an, und beantworten Sie dann die folgenden Fragen.

*Frage 7:*

Worin bestehen Kommunikationsprobleme zwischen Herrn Bauer und Herrn Wang?  
Wie erklären Sie sich diese?

*Frage 8:*

Wie hätten sich Herr Bauer und Herr Wang anders verhalten sollen? Bitte formulieren Sie Ratschläge.

## 5) Rollenspiel Konstruktion

### 5.1 Guidelines: Konstruktion

Konstruktion ist ein Rollenspiel, bei dem mehrere Assessees in einer Gruppe spielen und Assessoren oder eigens dafür eingesetzte Rollenspielpartner die zweite Gruppe bilden.

In einer "gemischtkulturellen" Gruppe soll ein Gerät, ein LKW gebaut werden. Die Assessees (=Entwicklungsingenieure) besuchen Vertreter der Kultur der Banleras (=Assessoren). Dabei sollen sie gemeinsam einen LKW bauen: Die Ingenieure bringen die dafür benötigten Bauteile mit, während Vertreter der Kultur der Banleras Werkzeuge und Schrauben zum Zusammenbau zur Verfügung stellen.

#### Ziel der Übung:

Mit Hilfe dieser Übung wird das von einem Assessee in einer interkulturellen Gruppensituation gezeigte Verhalten erfasst. Im Unterschied zu textbasierten Szenarios und Videos wird hier nicht nur das von einem Teilnehmer beabsichtigte, sondern das tatsächlich gezeigte Verhalten beobachtet und bewertet.

#### Dimensionen, die getestet werden:

1	Ambiguitätstoleranz	✓
2	Verhaltensflexibilität	✓
3	Kommunikationsbewusstsein	✓
4	Wissenserwerb	✓
5	Offenheit gegenüber anderen Kulturen	✓
6	Empathie	✓

#### Technische u.a. Voraussetzungen, benötigtes Material:

Anzahl der Teilnehmer: 4 Assessees und 4 Assessoren (oder eigens dafür eingesetzte Rollenspielpartner) als Rollenspielteilnehmer, 4 Assessoren als Beobachter (je 1 Assessor beobachtet 1 Assessee)

Anzahl der Räume: 2 Räume. In einem Raum bereiten sich die Assessees vor, im anderen die Rollenspielpartner; in letzterem findet das gemeinsame Rollenspiel statt (Tisch mit Sitzmöglichkeiten für 8 Personen).

Benötigtes Material: Konstruktionsbaukasten (zum Bau eines LKWs mit verschiedenen Schrauben, Metallelementen und schwarzen Rädern sowie Werkzeug). Falls kein LKW- Konstruktionsbaukasten zur Verfügung steht, kann auch ein anderer Baukasten (z.B. zum Bau eines Autos etc.) verwendet werden. In diesem Fall müssen die Regeln der Instruktion entsprechend verändert werden (vgl. PKW anstatt LKW, rote anstatt schwarze Farbe etc.), Stoppuhr, Instruktion, Fragen nach der Übung, Bleistift und Papier für Assessees (falls sich diese etwas notieren wollen, z.B. einen Konstruktionsplan).

#### Dauer: 80 min

(von der Vorbereitung über die Durchführung bis zur anschließenden Beantwortung eines kurzen Fragebogens durch die Assessees)

#### Vorbereitung und Durchführung:

Die Gruppe der Assessees wechselt in einen anderen Raum und wird mit der Instruktion vertraut gemacht. Unterdessen besprechen die Rollenspielpartner ihr Vorgehen im Rollenspielraum. Das Einüben der Rollen durch Rollenspieler sollte bereits vor dem Assessment erfolgen. Die Assessoren bereiten das Material vor (Schrauben von anderem Material trennen, Werkzeuge separat legen).

Nach einer Vorbereitungszeit von 15 Minuten treffen die Assessees auf Vertreter der Fantasie-Kultur der Banleras (=Rollenspielpartner). Während des gemeinsamen Baus eines LKWs (Dauer: 50 Minuten) werden die interkulturellen Fähigkeiten der Teilnehmer beobachtet. Im Anschluss an die Übung werden die Teilnehmer nach erkannten Regeln der anderen Kultur befragt (Fragebogen).

*Kommentar:*

Sehr aufwändige Übung, die alle Dimensionen abdeckt und den Assessoren einen sehr guten Eindruck der Assessee vermitteln kann; erfordert sehr gute Rollenspieler, die ihre Rolle konsequent und fehlerfrei spielen und gut geschulte Beobachter (siehe Assessorenhandbuch Punkt 6), die auch Nonverbales erkennen können.

**Vorgaben für die Auswertung**

1. Während des Rollenspiels Beobachtung des Verhaltens, der verbalen und nonverbalen Kommunikation der Teilnehmer während des gemeinsamen Baus. Die Assessoren können selber entscheiden, ob sie die Verhaltensbeobachtungen zunächst auf einem separaten Blatt notieren und später in die Beurteilungsbögen den sechs Dimensionen interkultureller Kompetenz zuordnen, oder ob sie bereits während der Übung ihre Beobachtungen im Beurteilungsbogen vermerken. Zusätzliche, nicht im Beurteilungsbogen enthaltene Beobachtungen werden im unteren Teil der jeweiligen Dimension notiert und bewertet. Der Beurteilungsbogen enthält jeweils Beispiele für alle drei Ausprägungsstufen einer Dimension. Jedes beobachtete Verhalten soll den Dimensionen zugeordnet werden, und die entsprechende Beobachtung wird mit einem Strich bei "hohe Kompetenz", „mittlere Kompetenz“ oder "niedrige Kompetenz " vermerkt oder dazu geschrieben.
2. Abbruch der Übung nach 50 Minuten oder bei Fertigstellung eines LKWs; Test des LKWs auf Fahrtauglichkeit (siehe Instruktion der Assessee).
3. Austeilen und Einsammeln der schriftlichen Fragen zur Übung. Aus den Antworten ergeben sich Hinweise auf die Dimension Wissen und Verständnis, v.a. darauf, welche Regeln der Assessee erkannt hat.
4. Bewertung des gezeigten Verhaltens und der Beantwortung der Fragen auf dem Beurteilungsbogen, Ankreuzen der Dimensionsausprägung.  
Die Ausprägung einer Dimension wird bestimmt, indem nochmals alle Beobachtungen durchgelesen werden und davon ausgehend ein Gesamturteil vergeben wird. Dabei schätzt der Beobachter die Ausprägung der Kompetenz des Assessee pro Dimension ein, je nachdem, ob dieser seines Erachtens über eine niedrige, mittlere oder hohe Kompetenz verfügt. Es spielen nur die tatsächlich gezeigten Verhaltensweisen sowie die schriftliche Beantwortung der Fragen eine Rolle, es darf nicht auf weitergehende Persönlichkeitsmerkmale geschlossen werden. Es ist möglich, dass ein Teilnehmer innerhalb einer Übung bezüglich der sechs Dimensionen unterschiedlich gut bewertet wird.

**Beispielbeobachtung der Dimension „Wissenserwerb“:**

1. **Beobachtetes Verhalten:** Der Teilnehmer fragt einen Vertreter der Banleras, warum dieser die Farbe Schwarz nicht haben möchte und später, ob er ihm die Gründe dafür erklären kann; der Teilnehmer erkundigt sich nach der Bedeutung einer Brücke in der anderen Kultur und erklärt die Bedeutung der Farbe Schwarz für die eigene Kultur (Trauer); Der Teilnehmer antwortet nicht auf die Frage eines Banleras, welche Dinge ein LKW in seiner Kultur transportieren kann.
2. **Welche Regeln glaubt der Assessee, erkannt zu haben:**  
keine Farbe Schwarz (+)  
Männer haben das Sagen (-)

<b>Wissenserwerb niedrig</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt kaum oder falsche Regeln</li> <li>▪ erkennt Gründe für die Vorgehensweise des anderen nicht (z.B. dass die Farbe Schwarz für die andere Kultur tabu ist; erkennt nicht, dass der Älteste der anderen Kultur eine besondere Stellung innehat)</li> <li>▪ erkundigt sich nicht nach den Gründen des Verhaltens des anderen ("Farbproblem")</li> <li>▪ erfragt keine Hintergründe der anderen Kultur</li> <li>▪ <i>Antwortet nicht auf Frage, welche Dinge ein LKW in seiner Kultur transportieren kann.</i></li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	I
<b>Wissenserwerb mittel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt einzelne Banlira-Regeln</li> <li>▪ gibt verschiedene Informationsquellen an (wie verbale und nonverbale Informationen)</li> <li>▪ fragt nach (teilweise)</li> <li>▪ beginnt teilweise die Regeln der eigenen Kultur und Arbeitsweise zu erklären</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	I
<b>Wissenserwerb hoch</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt Gründe für die Vorgehensweise des anderen (z.B. besondere Stellung des Ältesten in der anderen Kultur; nimmt Wissen über die andere Kultur auf und wendet es an)</li> <li>▪ bittet den anderen um Erläuterung der Gründe seines Verhaltens (z.B. "Farbproblem")</li> <li>▪ erklärt Regeln der eigenen Kultur (z.B. Arbeitsschritte)</li> <li>▪ erfragt Hintergründe der Kultur, fragt nach dem genauen Verwendungszweck des LKWs, ob es Brücken gibt</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	II I
<b>Gesamteinschätzung: WE</b> 1-----2-----3 X	

## **5.2 Anleitung: Konstruktion**

Ziel der Übung ist es, in einer „gemischtkulturellen“ Gruppe ein Gerät zu bauen.

Die Assessees (=Entwicklungsingenieure) besuchen Vertreter der Kultur der Banleras (=Assessoren).

Dabei sollen sie gemeinsam einen LKW bauen:

Die Ingenieure bringen die dafür benötigten Bauteile mit, während Vertreter der Kultur der Banleras Werkzeuge und Schrauben zum Zusammenbau zur Verfügung stellen.

### **Gruppe 1: Assessees (Entwicklungsingenieure)**

Ihre Firma hat Sie als Entwicklungsingenieure ausgewählt, um mit Vertretern der Kultur der Banleras zusammen einen LKW zu bauen. Es handelt sich um ein erstmaliges Projekt in dieser Zielkultur, da es dort bisher keine derartigen LKWs gab.

Für den Bau stellt Ihre Firma die benötigten Bauteile zur Verfügung, die in der Kultur der Banleras nicht erhältlich sind. Als Gegenleistung stellen die Banleras alle benötigten Werkzeuge und Schrauben zur Verfügung. Ihre Aufgabe ist es nun, vor dem Zusammentreffen mit den Banleras ein Konzept zum Bau eines LKWs anhand der Ihnen zur Verfügung stehenden Bauteile zu erstellen. Bitte überlegen Sie sich, wie Sie bei dem Bau vorgehen wollen, und wie das Fahrzeug aussehen soll. Anschließend werden Sie zusammen mit den Vertretern der Kultur der Banleras einen LKW bauen.

Zeitvorgabe für die Planung: 15 Minuten

Bau des LKWs:

Sie treffen nun auf Vertreter der anderen Kultur. Dabei haben Sie zwei Minuten lang die Gelegenheit, die Banleras zu beobachten. Anschließend stehen Ihnen gemeinsam insgesamt 50 Minuten Zeit zur Verfügung, um einen LKW zu bauen. Das Beurteilungskriterium ist dabei die Funktionalität des Fahrzeugs: der LKW entspricht den Kriterien, wenn er voll beladen eine Strecke von 2 Metern zurücklegen kann.

Bitte beachten und respektieren Sie bei der Kooperation auch die kulturellen Besonderheiten der anderen Kultur.

Nach der Beendigung des gemeinsamen Baus werden Sie gebeten, einige Fragen zu beantworten.

**Gruppe 2: Assessoren (Vertreter der Banleras)**

Ziel der Übung ist es, in einer „gemischtkulturellen“ Gruppe ein Gerät zu bauen. Die Assessees (=Entwicklungsingenieure) besuchen Vertreter der Kultur der Banleras (=Assessoren). Dabei sollen sie gemeinsam einen LKW bauen: Die Ingenieure bringen die dafür benötigten Bauteile mit, während Vertreter der Kultur der Banleras Werkzeuge und Schrauben zum Zusammenbau zur Verfügung stellen.

Sie wurden als Vertreter der Kultur der Banleras ausgewählt, um mit Ingenieuren zusammen einen LKW zu bauen. Es handelt sich um ein gänzlich neues Projekt in Ihrer Kultur, denn bei Ihnen sind derartige Fahrzeuge unbekannt. Daher wissen Sie auch nicht, wie man so etwas bauen könnte, und verfügen nicht über entsprechendes Baumaterial. Allerdings stellt Ihre Kultur ausreichend Werkzeug und Schrauben zur Verfügung.

Über dieses Wissen verfügen die Entwicklungsingenieure, die soeben ein Konzept zum Bau entwerfen. Sie üben zunächst die Normen und Verhaltensregeln der Kultur der Banleras ein. Anschließend werden Sie die Ingenieure beim Bau des LKWs unterstützen.

Da Sie als Repräsentanten der Kultur der Banleras an dem Bau teilnehmen, ist es wichtig, dass Sie auch einige der in dieser Kultur vorherrschenden Regeln und Normen beachten:

In Ihrer Kultur hat die Gemeinschaft einen hohen Stellenwert. Entscheidend ist es, dass das Endresultat Ihre gemeinsame Arbeit widerspiegelt, mit dem sich alle identifizieren können. Bevor Sie beim Bauen vorschnell etwas tun, erkundigen Sie sich nach der Meinung der anderen. Falls die Assessees alleine arbeiten, bieten Sie ihnen höflich, aber penetrant Ihre Mithilfe an, z.B. durch: „Können wir helfen?“, „Lassen Sie uns das doch zusammen machen!“

Außerdem müssen Sie immer auch den Ältesten Ihrer Kultur befragen. Der Älteste ist die älteste Person unter den anwesenden Banleras. Aufgrund ihres Alters beteiligt sie sich nicht am Bau, sondern wird lediglich befragt und erteilt Ratschläge. Um ihre Position deutlich zu machen, rückt sie mit dem Stuhl ein Stück vom Tisch weg.

Sprechen Sie die Ingenieure immer mit dem Titel „Herr Ingenieur“ bzw. „Frau Ingenieur“ an.

Viele Mitglieder Ihrer Kultur sind Angehörige einer Religion, in der der Kontakt zu schwarzem Farbstoff verboten ist. Schwarzer Farbstoff hatte für den Religionsgründer eine sehr negative Bedeutung und wird seitdem gemieden. Deshalb vermeiden Sie während des Baus den Kontakt zu schwarzen Bauteilen. Fassen Sie keine schwarzen Bauteile an.

Da die Religion der Banleras ihre Glaubensregeln nicht öffentlich preisgibt, sprechen Sie diese nicht selbst an. Wenn Sie allerdings direkt danach gefragt werden, erklären Sie, religiöse Gründe sprächen gegen den Kontakt mit schwarzer Farbe.

In Ihrer Kultur wird materiellen Dingen ein hoher Stellenwert beigemessen. Jeder ist besorgt, alles sorgfältig zu behandeln, um es auf keinen Fall zu beschädigen.

Das Baumaterial ist sehr sensibel. Damit es nicht unnötig verformt wird oder kleine Kratzer abbekommt, fassen Sie es sehr vorsichtig an. Bitte überlegen Sie auch immer, ob es überhaupt nötig ist, ein Teil anzufassen, bevor Sie es tun!

Sollte dennoch etwas hinunterfallen, tadelt der Älteste den Verursacher mit: „Nein, bitte nicht! Seien Sie doch vorsichtig!“

Der hohe Wert der Gemeinschaft zeigt sich auch in der Arbeitsteilung. Wenn möglich, arbeiten Sie nie alleine, sondern erledigen alle Arbeitsschritte gemeinsam. So ist es bei den Banleras auch üblich, gemeinsam Bauteile zusammenzuschrauben: Während eine Person ein Bauteil hält, benutzt die andere das Werkzeug.

Fällt Ihnen auf, dass ein Entwicklungsingenieur sich kaum beteiligt, sprechen Sie ihn vermehrt an und versuchen, ihn zur gemeinsamen Arbeit zu motivieren („Könnten Sie mir bitte helfen?“, „Wollen wir es nicht gemeinsam versuchen?“). Lässt sich die Person dadurch nicht motivieren, fragen Sie: „Darf ich annehmen, Sie sind in ihrer Gruppe der Ältteste?“)

Gibt Ihnen jemand ein Bauelement oder ein Werkzeug, fassen Sie es nur mit der linken Hand an. In Ihrer Kultur ist die linke Seite die Seite des Aufnehmens, und die rechte Seite die Seite des Gebens. Sie geben alle Dinge auch nur mit rechts weiter.

Um dies deutlich zu machen, nehmen Sie auch nur Dinge aus der rechten Hand des anderen an, ansonsten ziehen Sie Ihre Hand wieder weg. Entsprechend verhalten Sie sich bei der Weitergabe von Dingen.

Instruktion (für Banleras):

In den nächsten 20 Minuten haben Sie Zeit, Kommunikationsregeln Ihrer Kultur einzuüben.

Danach:

In den nächsten zwei Minuten suchen die Vertreter der Banleras gemeinsam einige Werkzeuge sowie Schrauben aus. Wählen Sie aus einer Box die Werkzeuge und Schrauben aus, die Ihnen für den gemeinsamen Bau am geeignetsten erscheinen. Zeigen Sie dabei möglichst viele typische Interaktionsmuster Ihrer Kultur!

Anschließend: gemeinsamer Bau.

**Fragen an die Assesseees im Anschluss an die Übung:**

Nach welchen Regeln verhielten sich die Vertreter der anderen Kultur?

Welche Belege haben Sie dafür?

Wie reagierten Sie, wenn die Banleras sich anders als erwartet verhalten haben?

**B) Beispiel Beobachtungsbogen (Rollenspiel)**

<i>Beschreibung des Verhaltens</i>	<i>Umfeld/Zusatzinfo</i>	<i>Persönlicher Eindruck</i>
z.B. Assessee lehnt sich zurück	Erfährt, dass Banleras keine schwarzen Reifen akzeptieren werden	Scheint frustriert und weiß nicht, wie er mit der Situation umgehen soll

### C) Beispiel Beurteilungsbogen

Assessee: Übung: Konstruktion	Assessor:
----------------------------------	-----------

<b>Ambiguitätstoleranz niedrig</b>	<b>Verhaltensflexibilität niedrig</b>	<b>Offenheit gg. anderen Kulturen niedrig</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reagiert meist ruhig, zeigt dennoch Unwohlsein, Unruhe (z.B. schaut ständig auf die Uhr)</li> <li>▪ äußert Unzufriedenheit über gemeinsame Arbeit</li> <li>▪ keine offene Körperhaltung (verschränkt Arme, lehnt sich deutlich zurück, spricht nur mit den Mitgliedern des eigenen Teams, wendet sich nicht direkt an die Banleras)</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ignoriert oft Reaktionen der anderen Kultur (wie Bitte um vorsichtigen Umgang mit Teilen)</li> <li>▪ gibt „Prinzipien“ an, von denen er nicht abweicht</li> <li>▪ beharrt auf einmal gewählter Handlungsweise (z.B. arbeitet trotz Aufforderung alleine weiter)</li> <li>▪ achtet kaum auf Signale der anderen (z.B. kein Lösungsvorschlag für das „Farbenproblem“)</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verwendet Vorurteile</li> <li>▪ Tendenz, die Kultur des anderen zu beschimpfen</li> <li>▪ kritisiert Werte der anderen (z.B. „aber Schwarz ist doch eine schöne Farbe!“)</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Ambiguitätstoleranz mittel</b>	<b>Verhaltensflexibilität mittel</b>	<b>Offenheit gg. anderen Kulturen mittel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reagiert ruhig und gelassen</li> <li>▪ geht teilweise auf Unterschiede ein</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ beachtet Signale der anderen teilweise</li> <li>▪ zeigt nur eine Lösung auf (z .B. macht einen neuen Vorschlag, um den LK W zu verbessern)</li> <li>▪ beachtet Reaktionen der anderen Kultur, aber nicht durchgängig</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ achtet und respektiert größtenteils Werte und Normen des anderen</li> <li>▪ äußert sich neutral über andere Kultur</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Ambiguitätstoleranz hoch</b>	<b>Verhaltensflexibilität hoch</b>	<b>Offenheit gg. anderen Kulturen hoch</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ beteiligt sich auch ohne klare Aufgabenteilung</li> <li>▪ reagiert ruhig und gelassen</li> <li>▪ äußert Zufriedenheit über die gemeinsame Arbeit</li> <li>▪ geht auf Unterschiede ein</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verändert Vorgehensweise</li> <li>▪ übernimmt Verhaltensweisen der anderen Kultur (z.B. nimmt Gegenstände mit einer Hand auf und gibt sie mit der anderen weiter)</li> <li>▪ zeigt mehrere Lösungen auf (z .B. macht neue Vorschläge zur „Güte“ der LKWs)</li> <li>▪ beachtet Signale der anderen und verändert eigene Reaktionen (z.B. Lösungsvorschläge zum Umgang mit dem „Farbenproblem“: andersfarbiger Anstrich, Bedecken der Farbe etc.)</li> <li>▪ geht vorsichtig mit Teilen um</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ achtet und respektiert Werte und Normen des anderen (z.B. lobt die gute Zusammenarbeit; bittet Mitglieder der eigenen Kultur um Geduld)</li> <li>▪ äußert sich positiv über andere Kultur (z.B. lobt handwerkliches Geschick der anderen Kultur)</li> <li>▪ erkennt Werte und Normen des anderen an (z.B. ich verstehe gut, dass schwarze Räder tabu sind)</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Gesamteinschätzung: AT 1-----2-----3</b>	<b>Gesamteinschätzung: VF 1-----2-----3</b>	<b>Gesamteinschätzung: OK 1-----2-----3</b>

<b>Empathie niedrig</b>	<b>Wissenserwerb niedrig</b>	<b>Kommunikationsbewusstsein niedrig</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt die Gefühle anderer teilweise nicht (z.B. „ich kann nicht nachvollziehen, wieso wir die Teile vorsichtig anfassen sollten“)</li> <li>▪ versetzt sich kaum in andere</li> <li>▪ „Seien Sie doch nicht gleich beleidigt“...</li> <li>▪ Tendenz, nur die eigenen Gefühle und Wünsche zu benennen</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt kaum oder falsche Regeln</li> <li>▪ erkennt Gründe für die Vorgehensweise des anderen nicht (z.B. dass die Farbe Schwarz für die andere Kultur tabu ist; erkennt nicht, dass der Älteste der anderen Kultur eine besondere Stellung innehat)</li> <li>▪ erkundigt sich nicht nach den Gründen des Verhaltens des anderen ("Farbproblem")</li> <li>▪ erfragt keine Hintergründe der anderen Kultur</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ignoriert mehrfach Missverständnisse</li> <li>▪ sieht Probleme vor allem als von den Personen verursacht</li> <li>▪ erkennt Kulturbedingtheit meist nicht</li> <li>▪ Passt die eigenen Kommunikationsmuster überhaupt nicht an die Situation an</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Empathie mittel</b>	<b>Wissenserwerb mittel</b>	<b>Kommunikationsbewusstsein mittel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ versetzt sich teilweise in andere</li> <li>▪ erkennt die Gefühle der anderen</li> <li>▪ erkundigt sich nach Sichtweise des anderen (z.B. fragt nach, wie andersfarbige Räder wären; holt nach jedem Konstruktionsschritt die Zustimmung der anderen Kultur ein)</li> <li>▪ zeigt größtenteils Verständnis für andere (kein Schwarz)</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt einzelne Baniera-Regeln</li> <li>▪ gibt verschiedene Informationsquellen an (wie verbale und nonverbale Informationen)</li> <li>▪ fragt nach (teilweise)</li> <li>▪ beginnt teilweise die Regeln der eigenen Kultur und Arbeitsweise zu erklären</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt Missverständnisse teilweise als kulturbedingt</li> <li>▪ erkennt Kultur als mitverursachend für Probleme</li> <li>▪ benennt vereinzelt Missverständnisse</li> <li>▪ passt seine Kommunikationsmuster teilweise an (erklärt wiederholt, stellt Fragen)</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Empathie hoch</b>	<b>Wissenserwerb hoch</b>	<b>Kommunikationsbewusstsein hoch</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kann sich in die Perspektive des anderen hineinversetzen und tut dies, um den anderen zu verstehen</li> <li>▪ richtet sich nach Gefühlen des anderen und geht darauf ein (z.B. geht auf Ängste bzgl. der Sicherheit/Farbe ein)</li> <li>▪ zeigt Verständnis für andere (kein Schwarz)</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt Gründe für die Vorgehensweise des anderen (z.B. besondere Stellung des Ältesten in der anderen Kultur; nimmt Wissen über die andere Kultur auf und wendet es an)</li> <li>▪ bittet den anderen um Erläuterung der Gründe seines Verhaltens (z.B. "Farbproblem")</li> <li>▪ erklärt Regeln der eigenen Kultur (z.B. Arbeitsschritte)</li> <li>▪ erfragt Hintergründe der Kultur, fragt nach dem genauen Verwendungszweck des LKWs, ob es Brücken gibt</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ benennt Missverständnisse und Unklarheiten</li> <li>▪ klärt Missverständnisse</li> <li>▪ verhandelt Regeln der Interkultur</li> <li>▪ kann Missverständnisse auf Kulturbedingtheit zurückführen</li> <li>▪ passt seine Kommunikationsmuster an die Situation an (erklärt mehrfach und unterschiedlich, klärt Begriffe, stellt Fragen)</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<p><b>Gesamteinschätzung: EM</b></p> <p>1-----2-----3</p>	<p><b>Gesamteinschätzung: WE</b></p> <p>1-----2-----3</p>	<p><b>Gesamteinschätzung: KB</b></p> <p>1-----2-----3</p>

## D) INCA Assessmentergebnisse



Name des Assessees: \_\_\_\_\_

Datum des Assessments: \_\_\_\_\_

Ort des Assessments: \_\_\_\_\_

Elemente interkultureller Kompetenz	Niedrig	Mittel	Hoch
Offenheit			
Wissen			
Anpassungsfähigkeit			

Name des Assessors/der Assessoren: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

## **E) INCA-Online Technische Voraussetzungen**

Einige INCA-Übungen können entweder schriftlich oder web-basiert auf INCA-Online durchgeführt werden. Wenn Sie sich entschließen, die Webseite zu benutzen, sollten Sie sicherstellen, dass folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

### Browser

Diese Plattform funktioniert nur mit der Version 5.5 (oder höher) von Internet Explorer.

### Browser-Konfiguration

Muss Cookies and Javascript akzeptieren.

### Bildschirmauflösung

Für eine optimale Darstellung der Seiten empfehlen wir eine Bildauflösung von 1024x768.

### Multimedia

Um die Multimedia-Funktionen verwenden zu können, müssen Sie einen Realplayer in Ihrem System installiert haben. Die Grundversion des RealOne Player können Sie hier kostenlos herunterladen (klicken Sie auf das Logo).

## F) Projektglossar

Begriff	Definition
Assessee	Derjenige, dessen interkulturelle Kompetenz beurteilt wird.
Assessment Centre	Ein Beurteilungsverfahren, in dem geschulte Assessoren die interkulturelle Kompetenz von Assesseees innerhalb kurzer Zeit beurteilen, z.B. während eines Assessmenttags, an dem der Assessee verschiedene Aufgaben zu erfüllen hat.
Assessmentaufgabe	Eine Übung (z.B. Rollenspiel, Szenario oder Fragebogen), die vom Assessee durchgeführt wird.
Assessor	Derjenige, der die Leistung des Assesseees beurteilt.
Assessorenhandbuch	Handbuch für INCA-Assessoren, das alle Richtlinien des INCA-Beurteilungsverfahrens enthält: Theoretisches Modell, Definitionen, Aufgaben, Beobachtungsprozess, Beurteilung und Feedback.
Beurteilungsbogen	Eine schriftliche oder elektronische Aufzeichnung der Resultate der einzelnen Assessmentaufgaben.
Biographie Interkultureller Kompetenz	Aufzeichnungen über den interkulturellen Hintergrund und die Erfahrungen eines Assesseees, die ausschlaggebend für interkulturelle Kompetenz sind.
Blended Assessment	Kombinierter Einsatz verschiedener Beurteilungsmethoden, z.B. schriftliche Übungen, Online-Übungen, Rollenspiele, Szenarien etc.
Dossier Interkultureller Kompetenz	Eine Sammlung von Belegen und Nachweisen zur Dokumentation der interkulturellen Kompetenz eines Assesseees, die vom Assessee selbst zusammengestellt und aktualisiert wird.
Externe Beurteilung	Beurteilung, die von einem externen Assessor vorgenommen wird, der nicht der Organisation oder dem Unternehmen des Assesseees angehört.
Fortlaufende Beurteilung	Beurteilung, die innerhalb eines längeren Zeitraums stattfindet und mit kontinuierlichen Feedback- und Lernschleifen verbunden ist.
INCA	Abkürzung für Intercultural Competence Assessment (Markenname des Projekts und seiner Produkte).
Interkulturelle Kompetenz	Die Bandbreite an Wissen und Fähigkeiten, die eine Person benötigt, um mit Kollegen aus anderen Ländern und Kulturen mit unterschiedlichem sprachlichen und sozialen Hintergrund interagieren zu können.
Interne Beurteilung	Beurteilung, die von einem Assessor durchgeführt wird, der der gleichen Organisation angehört wie der Assessee (z.B. am Arbeitsplatz).
Moderator	Jener Assessor, der den Beurteilungsprozess und die Arbeit der beteiligten Assessoren koordiniert.

Online-Assessment	Beurteilungsaufgaben, die über einen Computer oder ein Computernetzwerk ausgeführt werden.
Pass für Interkulturelle Kompetenz	Aufzeichnung der Ergebnisse aus externen, fortlaufenden oder Online-Beurteilungsverfahren eines Assesseees.
Perspektivenwechsel	Die Fähigkeit, von der eigenen in eine andere Perspektive zu wechseln.
Portfolio Interkultureller Kompetenz	Aufzeichnung der Fortschritte eines Assesseees in interkultureller Kompetenz, bestehend aus dem Pass für Interkulturelle Kompetenz, der Biographie Interkultureller Kompetenz und dem Dossier.
Referenzrahmen	Eine Tabelle, die die verschiedenen Elemente und Stufen interkultureller Kompetenz beschreibt.
Rollenspiel	Eine Beurteilungsaufgabe, in der der Assessee eine Rolle in einer interkulturellen Situation spielt.
Szenario	Eine Beschreibung eines interkulturellen Vorfalls, zu dem der Assessee Fragen beantworten muss.
Zeugenaussagen	Ein schriftlicher Bericht einer Person, die das Verhalten eines Assesseees in einer interkulturellen Situation direkt beobachten konnte.
Sechs interkulturelle Kompetenzen	
Ambiguitätstoleranz (AT)	Unter Ambiguitätstoleranz versteht man die Fähigkeit, Unsicherheit und Zweideutigkeit zu ertragen und konstruktiv damit umzugehen.
Empathie (EM)	Die Fähigkeit, intuitiv zu verstehen, was andere Menschen in konkreten Situationen denken oder fühlen. Empathischen Menschen gelingt es, den Gefühlen, Wünschen und Einstellungen anderer Personen entsprechend zu reagieren.
Kommunikationsbewusstsein (KB)	Die Fähigkeit, in interkulturellen Kommunikationssituationen eine Verbindung zwischen der sprachlichen Ausdrucksweise und dem kulturellen Inhalt herzustellen, Sprachkonventionen von Gesprächspartnern anderer Kulturen zu erkennen, bewusst damit zu arbeiten und seine eigene Ausdrucksweise anzupassen.
Offenheit gegenüber anderen Kulturen (OK)	Neugier und Offenheit, Bereitschaft, das Misstrauen gegenüber anderen Kulturen und den Glauben an die eigene Kultur auszusetzen.
Verhaltensflexibilität (VF)	Verhaltensflexibilität ist die Fähigkeit, sein Verhalten verschiedenen Anforderungen und Situationen anzupassen.
Wissenserwerb (WE)	Die Fähigkeit sich Wissen über eine Kultur und über kulturelle Bräuche anzueignen und in realen Situationen diesem Wissen und diesen Einstellungen entsprechend zu handeln.

Drei übergeordnete Säulen interkultureller Kompetenz	
Anpassungsfähigkeit	Verhaltensflexibilität und Kommunikationsbewusstsein
Offenheit	Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Ambiguitätstoleranz
Wissen	Wissenserwerb und Empathie

## G) Bibliographie

- Byram, M. (1997). Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence. Clevedon: Multilingual Matters.
- Byram, M./ Nichols, A./ Stevens, D. (2001). Developing intercultural competence in practice. Clevedon: Multilingual Matters.
- Caligiuri, P. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desires to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53, 67-89.
- Dinges, N.G./ Baldwin, K.D. (1996). Intercultural competence. In Landis, D. /R.S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd ed., pp. 106-279). Thousand Oaks: Sage.
- Kühlmann, T.M. (1996). Die Diagnose interkultureller Führungskompetenz bei Führungskräften: Entwicklung und Erprobung eines Assessment-Centers. In H. Mandl (Hrsg.), *Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*. München: Diskettenfassung.
- Kühlmann, T.M./ Stahl, G.K. (1996). Fachkompetenz allein genügt nicht – Interkulturelle Assessment Center unterstützen die gezielte Personalauswahl. *Personalführung Plus* 96, S. 22-24.
- Kühlmann, T.M./ Stahl, G.K. (1998). Diagnose interkultureller Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment-Centers. In C.I. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personalorganisation* (S. 213-224). Sternenfels: Verlag für Wissenschaft und Praxis.
- Müller- Jacquier, Bernd. (2000). Linguistic Awareness of Cultures-Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.) (2000). *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Leipzig: Popp.
- Solomon, C. (1994). Success abroad depends on more than job skills. *Personnel Journal*, 73, 51-59.
- Spreitzer, G.M./ McCall, M.W., Jr./ Mahoney, J.D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.
- Stahl, G.K. (2001). Using assessment centers as tools for global leadership development: an exploratory study. In Mendenhall, M., Kühlmann, T.M., Stahl, G.K. (Eds.), *Developing global business leaders* (pp. 197-211) . Westport/ London: Quorum Books.
- Talbott, S.P. (1996). Building a global workforce starts with recruitment. *Personnel Journal*, 3, 9-12.