

Wolfgang Fritz, Antje Möllenberg und Guo-Ming Chen

**Die interkulturelle Sensibilität als Anforderung an
Entsandte – Bedeutung und Elemente für ein Meßmodell**

AP-Nr. 03/01

Technische Universität Braunschweig
Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abt. BWL, insbes. Marketing
ISBN 3-933628-47-4

Inhalt:	Seite:
Zusammenfassung.....	1
1. Problemstellung.....	2
2. Die interkulturelle Kompetenz von Managern als Anforderung der Wirtschaftspraxis.....	3
3. Zum Stand der Forschung zur interkulturellen Kompetenz und Sensibilität.....	5
4. Die empirische Analyse eines Modells der interkulturellen Sensibilität in den USA und in Deutschland.....	7
4.1. Das Modell der interkulturellen Kompetenz von Chen und Starosta als Bezugsrahmen	7
4.2. Das Modell der interkulturellen Sensibilität von Chen und Starosta als zentrales Element der interkulturellen Kompetenz.....	9
4.2.1. Die exploratorische Entwicklung des Modells in den USA ..	9
4.2.2. Die konfirmatorische Prüfung des Modells in Deutschland	11
a) Der Untersuchungsansatz	11
b) Die Untersuchungsergebnisse.....	14
4.2.3. Das Gesamtergebnis und weiterführende Perspektiven.....	19
5. Resümee	20
Anmerkungen.....	22
Literatur	23
Zusammenfassung/Summary	26
Anhang 1: Fragebogen zur interkulturellen Sensibilität	27
Anhang 2: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstests auf Normalverteilung.....	30
Danksagung	31
Die Autoren	31

Die interkulturelle Sensibilität als Anforderung an Entsandte – Bedeutung und Elemente für ein Meßmodell

Zusammenfassung

Mit der fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft steigt der Bedarf der Unternehmen an interkulturell kompetenten Managern u.a. im Marketing. Jedoch tragen bisher weder die auslandsorientierte Personalentwicklung internationaler deutscher Unternehmen noch die empirische betriebswirtschaftliche Forschung zur interkulturellen Kompetenz dieser Entwicklung ausreichend Rechnung.

Aus dem Blickwinkel der Forschung wird in diesem Beitrag eine zentrale Dimension des komplexen Konstrukts der interkulturellen Kompetenz empirisch näher untersucht: die interkulturelle Sensibilität. Dazu wird ein aus den USA stammendes Modell der interkulturellen Sensibilität (Chen/Starosta-Modell) anhand der Daten einer deutschen Stichprobe mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (LISREL) überprüft, wobei sich das Modell im großen und ganzen bewährt.

Das Chen/Starosta-Modell bietet somit einen Ansatz für die kulturübergreifende Konzeptualisierung und Messung der interkulturellen Sensibilität von Personen und liefert zugleich einen Baustein für die Entwicklung und Prüfung umfassender Modelle der interkulturellen Kompetenz im Rahmen künftiger Forschung.

1. Problemstellung

Der fortschreitende Prozeß der Globalisierung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft führt immer mehr Personen unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit zusammen.¹ In Zukunft wird das Zusammenleben der Menschen in höherem Maße als je zuvor daher auch vom erfolgreichen Umgang mit kulturellen Unterschieden abhängen. Somit reift in nahezu allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft die *interkulturelle Kompetenz* zu einer Schlüsselqualifikation heran. Dies gilt in ganz besonderem Maße für internationale Unternehmen, die ihren Erfolg vielfach auf kulturell heterogenen Auslandsmärkten erringen müssen und daher auf ein kultursensitives Management angewiesen sind, das in der Lage ist, auf Geschäftspartner in anderen Kulturkreisen kompetent einzugehen.

In diesem Beitrag wird zunächst der Bedeutung der interkulturellen Kompetenz für die Wirtschaftspraxis nachgegangen, insbesondere auch mit Blick auf ihren Stellenwert innerhalb der auslandsmarktorientierten Personalentwicklung großer deutscher Unternehmen (Kapitel 2). Daran anschließend werden einige Ansätze und Modelle der Forschung zur interkulturellen Kompetenz von Managern präsentiert. Dabei wird deutlich, daß die Betriebswirtschaftslehre an dieser Forschungsrichtung nur wenig beteiligt ist, trotz der großen betriebswirtschaftlichen Bedeutung des Themas (Kapitel 3). Im Mittelpunkt der Überlegungen steht dann das von Chen und Starosta in den USA entwickelte Modell einer zentralen Dimension der interkulturellen Kompetenz, der *interkulturellen Sensibilität*, das von uns in Deutschland empirisch überprüft worden ist (Kapitel 4). Es zeigt sich, daß dieses Modell, trotz einiger Mängel, insgesamt einen brauchbaren Ausgangspunkt für die kulturübergreifende Messung der interkulturellen Sensibilität sowie für die Entwicklung und Prüfung umfassender Modelle der interkulturellen Kompetenz von Managern bietet.

2. Die interkulturelle Kompetenz von Managern als Anforderung der Wirtschaftspraxis

Mit der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit steigt die Notwendigkeit, Manager in das Ausland zu entsenden. Dadurch entstehen den Unternehmen erhebliche Kosten, etwa für vorbereitende Maßnahmen (Sprachkurse, Trainings), den Familienumzug, für Mietkostenzuschüsse, Erschwerniszulagen und Auslandsprämien.

Diese Kosten werden durch den Mißerfolg der Entsandten nicht selten erheblich gesteigert. So scheitern z.B. US-amerikanische Führungskräfte im Ausland oft an ihrer Unfähigkeit, sich in einer fremden Kultur zurechtzufinden. Experten schätzen, daß zwischen 20% und 50% aller Entsendungen ins Ausland mit einer vorzeitigen Rückkehr der „Expats“ in die USA enden. Bei einer Versetzung in Entwicklungsländer erhöht sich dieser Anteil sogar auf 70%.² Ähnliches gilt für zahlreiche westeuropäische Manager, denen z.B. die kulturellen Gegebenheiten Mittel- und Osteuropas erhebliche Probleme bereiten und die daher nach kurzer Zeit wieder in ihre Heimat zurückkehren.³

Die den Unternehmen dadurch entstehenden Schäden sind gewaltig. Man kann davon ausgehen, daß die Kosten eines mißlungenen Auslandseinsatzes prinzipiell mit der Bedeutung der Auslandsposition des Entsandten wachsen. So kann z.B. der Leiter einer bedeutenden Auslandsniederlassung die Beziehung zu ausländischen Geschäftspartnern und möglicherweise sogar zu Regierungsvertretern nachhaltig schädigen, wenn er kulturell völlig unangemessen auftritt. Zusätzlich zu dem dadurch entstehenden Imageverlust kann sich der direkte finanzielle Folgeschaden der Fehlbesetzung wichtiger Auslandspositionen auf das Drei- bis Vierfache eines Manager-Jahresgehalts belaufen.⁴ Bhagat und Prien schätzen die Kosten eines fehlgeschlagenen Auslandseinsatzes auf US\$ 250.000 bis US\$ 1.000.000.⁵ Hinzu kommen die für den gescheiterten „Expats“ gravierenden negativen Folgen beruflicher und oft auch privater Art. Als Konsequenz davon wird vielfach ein „*Global Manager*“ gefordert, der sich, ausgestattet mit der nötigen *interkulturellen Kompetenz*, in verschiedenen Kulturen souverän zu bewegen vermag.⁶

Für die erfolgreiche Internationalisierung eines Unternehmens ist interkulturell kompetentes Personal somit eine wichtige Voraussetzung. Daraus ergeben sich zunächst Aufgaben für die betriebliche *Personalwirtschaft*, insbesondere für die Personalauswahl, die Personalführung und die Personalentwicklung.⁷ Diese personalwirtschaftliche Perspektive wird im folgenden unter dem Aspekt der *Personalentwicklung* vertieft, die alle Maßnahmen umfaßt, mit denen das Leistungspotential der Unternehmensmitglieder verbessert werden soll⁸ – und damit u.a. auch ihre interkulturelle Kompetenz.⁹

In einer *eigenen empirischen Studie* wurde untersucht, welcher Stellenwert der interkulturellen Kompetenz im Rahmen der *internationalen Personalentwicklung* deutscher Großunternehmen zukommt und welche Personalentwicklungsinstrumente zur Vermittlung interkultureller Kompetenz eingesetzt werden. Die Untersuchung erbrachte u.a. folgende, andernorts ausführlicher dokumentierte *Ergebnisse*:¹⁰

International engagierte deutsche Großunternehmen sehen die *interkulturelle Kompetenz* auslandsorientierter Mitarbeiter als eine außerordentlich wichtige Schlüsselqualifikation an. Gleichwohl gehen die inhaltlichen Vorstellungen davon in der Praxis weit auseinander. Oft wird die interkulturelle Kompetenz nur auf ein erfolgreiches Zusammenarbeiten mit Angehörigen fremder Kulturen bezogen. Toleranz, Offenheit und Neugier werden ebenfalls mit interkultureller Kompetenz gleichgesetzt, ebenso die perfekte Beherrschung der Sprache des Gastlands. Seltener versteht man in der Praxis unter interkultureller Kompetenz auch die Fähigkeit, in anderen Kulturkreisen angemessen auftreten zu können.

Bereits für den Einsatz von Mitarbeitern im europäischen Ausland messen die Unternehmen der interkulturellen Kompetenz eine große Bedeutung bei. Dies gilt in weitaus höherem Maße aber für einen Auslandseinsatz in Asien oder in islamischen Ländern. Nur allmählich schlägt sich diese Bedeutung auch in der Personalentwicklung nieder, denn interkulturelle Ausbildungs- und Trainingsprogramme werden erst seit wenigen Jahren in größerem Umfang eingesetzt.

Von jenen *Personalentwicklungsmaßnahmen*, welche die Unternehmen selbst für die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz am

geeignetsten halten, kommt aber nur ein Teil auch tatsächlich zum Einsatz. So werden die Abordnung von Mitarbeitern zu ausländischen Tochtergesellschaften, das Coaching sowie internationale Gruppendiskussionen und das Teamentwicklungstraining von der Mehrheit bzw. Hälfte der befragten Unternehmen praktiziert. Andere, ebenfalls als gut geeignet angesehene Instrumente, wie z.B. Cultural Self-Awareness, Cultural Assimilator- und Sensitivity-Training, werden demgegenüber meist vernachlässigt. Diese Befunde bestätigen auch, daß insbesondere der Einsatz des Assimilator-Trainings, trotz einiger Fortschritte auf wissenschaftlicher Ebene, in der Praxis in Deutschland überwiegend noch in den Anfängen steckt.¹¹

Insgesamt wird deutlich, daß die große Bedeutung, die der interkulturellen Kompetenz für die auslandsorientierte Personalentwicklung in der Praxis beigemessen wird, sich vorerst noch nicht in demselben Maße in der Auswahl und im Einsatz der Personalentwicklungsinstrumente manifestiert. In vielen Fällen werden Expatriates ihren Auslandseinsatz somit nur unzureichend präpariert antreten müssen, nicht zuletzt auch aufgrund der meist viel zu kurz bemessenen Vorbereitungszeit.¹²

3. Zum Stand der Forschung zur interkulturellen Kompetenz und Sensibilität

Trotz ihrer großen Bedeutung für die Wirtschaftspraxis ist die interkulturelle Kompetenz in bisher unzureichendem Maße Gegenstand der Personalentwicklung in Unternehmen. Ein tieferer Grund dafür ist in dem unbefriedigenden Stand der empirischen Forschung zur interkulturellen Kompetenz zu sehen, an der sich die Betriebswirtschaftslehre bisher kaum beteiligt. So existiert, trotz der nicht unerheblichen Forschungstradition vorwiegend psychologischer und kommunikationswissenschaftlicher Art auf diesem Gebiet, bis heute kein allgemein anerkanntes, empirisch validiertes und zugleich praktisch nutzbares Gesamtmodell der interkulturellen Kompetenz von Managern, das etwa die Auswahl und Entwicklung interkulturell kompetenten Personals zuverlässig steuern könnte.¹³

Die wissenschaftliche Erkenntnissituation auf dem Gebiet der interkulturellen Kompetenz, die hier nur kurz skizziert werden kann, ist durch eine Konkurrenz unterschiedlicher Definitionen, Konzepte und Modelle gekennzeichnet. So existiert zwar keine einheitliche Konzeptualisierung des Konstrukts.¹⁴ Jedoch werden in der Literatur vielfach sowohl die *Effektivität* als auch die kulturelle *Angemessenheit* des Handelns als wesentliche Merkmale hervorgehoben.¹⁵ Die interkulturelle Kompetenz von Managern besteht nach dieser Auffassung in der *Fähigkeit*, kulturellen Erwartungen und Regeln zu entsprechen und im Kontakt mit Angehörigen einer anderen Kultur Arbeitsaufgaben erfolgreich wahrzunehmen. Allerdings wird dabei oft nicht ausreichend zwischen der *Kompetenz* als Fähigkeit und der *Performanz* als tatsächlichem Handeln bzw. Handlungsergebnis unterschieden.¹⁶

Die Forschung zur interkulturellen Kompetenz hat zunächst *Eigenenschaftsansätze* hervorgebracht, die zum Teil die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Personen in Beziehung setzen zu Erfolgsmaßen des interkulturellen Handelns, wie z.B. der interkulturellen Anpassung. Diese Forschungsrichtung wurde in Gestalt des sog. *Overseasmanship-Ansatzes* bereits Mitte des vorigen Jahrhunderts begründet.¹⁷

Jüngeren Datums sind *attributionstheoretische Ansätze*, die der Kulturanthropologie entstammen. Erfolgreiches interkulturelles Verhalten hängt in dieser Perspektive maßgeblich davon ab, ob es einer Person gelingt, das Verhalten ihres Gegenübers, der aus einer anderen Kultur stammt, aus den Besonderheiten dieser Kultur (und nicht denen der Person) ursächlich zu verstehen und angemessen darauf einzugehen.¹⁸

Ebenfalls jüngeren Datums sind *einstellungs- und lerntheoretische Ansätze* zur Erforschung der interkulturellen Kompetenz. Der *Cross-Cultural Attitude Approach* der Forschergruppe um Gudykunst¹⁹ beispielsweise unterscheidet analog zum *Einstellungsbegriff* aus der Psychologie eine kognitive, eine affektive und eine konative Dimension der interkulturellen Kompetenz. Diese Dimensionen werden durch nur wenige Indikatoren operationalisiert; Kompetenz bedeutet im Rahmen dieses Ansatzes, eine positive Einstellung zur fremden Kultur zu entwickeln.

Demgegenüber stellt der *Behavioral Skills Approach* der Gruppe um Ruben²⁰ individuelle *Verhaltensweisen* und Fertigkeiten in den Vordergrund. Er erweitert die klassische Perspektive der Eigenschaftsansätze, indem er mit Hilfe lernpsychologischer Hypothesen den Erwerb *interkultureller Effektivität* erklärt, die zugleich ein Erfolgsmaß für kompetentes Verhalten darstellt. Die sieben Fertigkeiten, die interkulturell kompetentes Verhalten ausmachen (display of respect, interaction posture, orientation to knowledge, empathy, self-oriented role behavior, interaction management, tolerance for ambiguity), werden durch multiple Indikatoren operationalisiert.

Andere, meist neuere Ansätze berücksichtigen zusätzlich die *Situation*, d.h. den Kontext der interkulturellen Kommunikation²¹, sowie Merkmale und Fähigkeiten des *Interaktionspartners*.²² Die Berücksichtigung außerindividueller Merkmale sowie die Entwicklung auch betriebswirtschaftlich aussagekräftiger und differenzierter Erfolgsmaße der interkulturellen Kompetenz ist eine in der Zukunft vorrangige Aufgabe der interkulturellen Kompetenzforschung.²³

4. Die empirische Analyse eines Modells der interkulturellen Sensibilität in den USA und in Deutschland

4.1 Das Modell der interkulturellen Kompetenz von Chen und Starosta als Bezugsrahmen

Chen und Starosta üben an den oben aufgeführten Ansätzen insbesondere auf der konzeptionellen Ebene Kritik. Ihrer Meinung nach unterscheidet die bisherige Forschung meist nicht ausreichend zwischen den vielen verschiedenen Faktoren und Konstrukten, die alle zur Gesamtkompetenz beitragen. Diese konzeptionelle Unklarheit habe insbesondere die Evaluation interkultureller Trainings, die z.T. sehr heterogenen Ansätzen folgen, erschwert.²⁴ Es sei daher erforderlich, die einzelnen Teilkonstrukte und Dimensionen näher zu erforschen, bevor man zu validen und reliablen Messungen der interkulturellen Kompetenz insgesamt kommen könne.

Chens und Starostas Ansatz vereint in sich Merkmale des Cross-Cultural-Attitude-Modells und des Behavioral-Skills-Modells. Es werden *drei grundlegende Faktoren der interkulturellen Kompetenz* unterschieden, und zwar eine kognitive („intercultural awareness“ bzw. interkulturelles Bewußtsein), eine affektive („intercultural sensitivity“ bzw. interkulturelle Sensibilität) und eine verhaltensbezogene Dimension („intercultural adroitness“ bzw. interkulturelle Gewandtheit). Diese *drei Dimensionen* umfassen wiederum zahlreiche weitere Eigenschaften und Fertigkeiten:

- *Interkulturelles Bewußtsein* umschreibt die Fähigkeit einer Person, andere Kulturen verstehen und erklären zu können (kognitiver Aspekt der interkulturellen Kompetenz). Dazu gehören folgende Eigenschaften und Teilfertigkeiten: Selbstwahrnehmung und -kontrolle sowie Wahrnehmung der Kultur.²⁵
- *Interkulturelle Sensibilität* meint das emotionale Bedürfnis einer Person, die andere Kultur zu akzeptieren bzw. wertzuschätzen (affektiver Aspekt der interkulturellen Kompetenz). Sie umfaßt im einzelnen folgende Eigenschaften und Teilfertigkeiten: Selbstkonzept und Selbstwertgefühl, Aufgeschlossenheit, Unvoreingenommenheit und soziale Entspantheit.²⁶
- *Interkulturelle Gewandtheit* ist das Vermögen eines Individuums, in der Interaktion mit Personen aus einer anderen Kultur Kommunikations- und Handlungsziele zu erreichen (handlungsbezogener Aspekt der interkulturellen Kompetenz). Im einzelnen sind damit z.B. die folgenden verbalen und nonverbalen Kommunikationsfertigkeiten angesprochen: Beherrschen der fremden Sprache, Initiieren, Steuern und Beenden einer Interaktion, Empathie, Selbstöffnung sowie ein flexibles, breites Verhaltensrepertoire.

Ebenso wie Chen und Starosta kritisieren auch Müller und Gelbrich in ihrer umfassenden Literaturübersicht die konzeptionellen Defizite und äußerst heterogenen Befunde der Forschung zur interkulturellen Kompetenz. Auf der Basis ihrer differenzierten Analyse identifizieren sie insgesamt 16 verschiedene Faktoren der interkulturellen Kompetenz, die sie für die Zwecke der weiteren Forschung vorläufig ebenfalls drei Dimensionen kognitiver, konativer bzw. affektiver Art zu-

ordnen, trotz einiger Bedenken gegenüber der Dreidimensionalität der interkulturellen Kompetenz.²⁷

Die Dimensionen des Chen/Starosta-Modells der interkulturellen Kompetenz werden derzeit erst einzeln erforscht. Neben der kognitiven Dimension, für die eine *Intercultural Awareness Scale* entwickelt worden ist,²⁸ wird insbesondere die affektive Dimension analysiert, worauf im nächsten Kapitel eingegangen wird. Die Analyse der Verhaltensdimension des Konstrukts steht noch weitgehend aus.

4.2. Das Modell der interkulturellen Sensibilität von Chen und Starosta als zentrales Element der interkulturellen Kompetenz

4.2.1. Die exploratorische Entwicklung des Modells in den USA

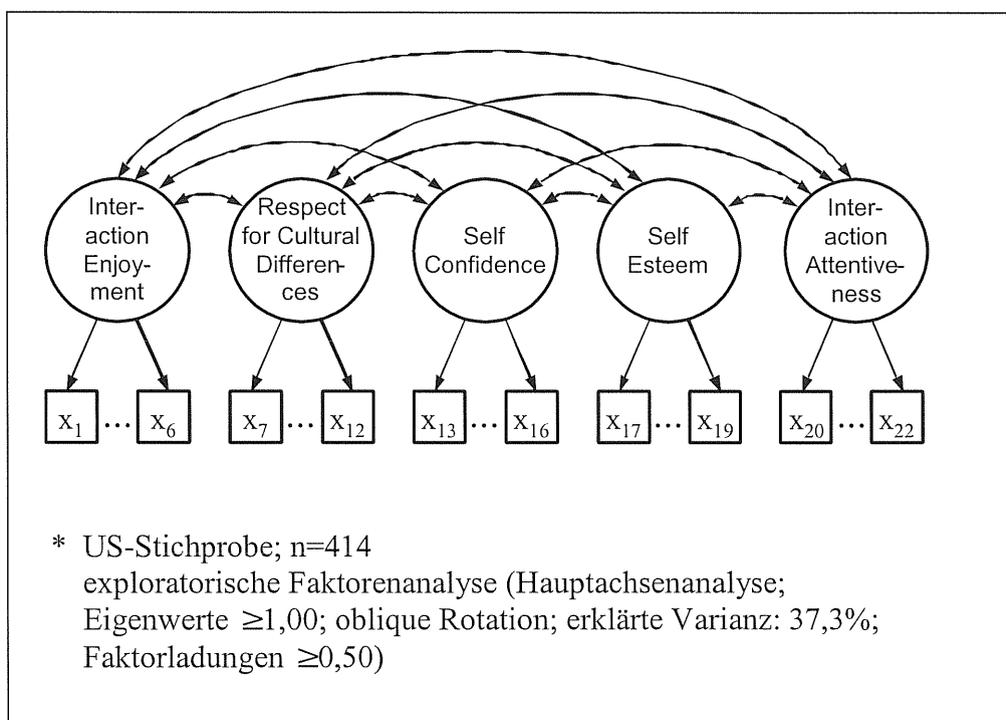
Die empirische Konstruktion und Validierung des Modells der interkulturellen Sensibilität von Chen und Starosta geschahen in mehreren Schritten.²⁹ An eine Vorstudie mit dem Ziel der Itemselektion schloß sich als Hauptstudie die faktorenanalytische Exploration der Struktur des Modells an.

168 Studierende, die an einer Einführungsveranstaltung in die Kommunikationswissenschaft an der University of Rhode Island (USA) teilnahmen, wurden im Rahmen der *Vorstudie* gebeten, den ursprünglich 73 von Chen und Starosta entwickelten Items des Fragebogens zur interkulturellen Sensibilität auf einer fünfstufigen Ratingskala zuzustimmen oder sie abzulehnen (vgl. die deutsche Übersetzung des Fragebogens in Anhang 1). Die Items wurden dann faktorenanalytisch selektiert.

Insgesamt konnten 44 Items mit Faktorladungen $\geq 0,50$ in der 1998 durchgeführten *Hauptstudie* weiter berücksichtigt werden. N= 414 Studenten der Kommunikationswissenschaft an der University of Rhode Island (davon 262 = 63,3% weiblich, 152 = 36,7% männlich, Durchschnittsalter 20,65 J.) füllten den reduzierten Fragebogen aus.

Die Daten wurden einer Hauptachsenanalyse mit obliquen Rotation unterzogen. Insgesamt wurden 5 Faktoren mit Eigenwerten ≥ 1 extrahiert, die gemeinsam 37,3% der Varianz aufklärten (vgl. *Tabelle 1*). Diese Faktoren wurden interpretiert als „Interaction Enjoyment“, „Respect for Cultural Differences“, „Self Confidence“, „Self-Esteem“ sowie „Interaction Attentiveness“ (vgl. *Abbildung 1*).

Abbildung 1: Das Ausgangsmodell von Chen und Starosta*



Es resultierte letztlich eine Skala mit 22 Items, deren Konkurrentvalidität anschließend in weiteren Studien in den USA untersucht und im wesentlichen bestätigt worden ist.³⁰

Tabelle 1: Ergebnis der exploratorischen Faktorenanalyse (USA)

Faktor	Prozent der Gesamtvarianz	Eigenwert	Anzahl Items
Interaction Enjoyment	22,8	10,03	6
Respect for Cultural Differences	5,2	2,3	6
Self Confidence	3,9	1,73	4
Self-Esteem	3,0	1,33	3
Interaction Attentiveness	2,3	1,00	3

4.2.2. Die konfirmatorische Prüfung des Modells in Deutschland

a) Der Untersuchungsansatz

Die Prüfung des von Chen und Starosta entwickelten Modells geschah in Deutschland unter Rückgriff auf Daten, die 1999 durch eine *Befragung* mittels des ursprünglichen, deutsch übersetzten Fragebogens (vgl. Anhang 1) von 541 Studenten im Grundstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim gewonnen worden sind. Diese Mannheimer *Stichprobe* wurde nach dem Zufallsprinzip so weit reduziert, bis sie in den wesentlichen Merkmalen der amerikanischen Stichprobe entsprach. Das Ergebnis dieses Parallelisierungsvorgangs ist *Tabelle 2* zu entnehmen.

Tabelle 2: Die beiden Stichproben im Vergleich

	Stichprobe USA	Stichprobe D
Stichprobenumfang	n = 414	n = 400
Durchschnittsalter	20,5 Jahre	20,9 Jahre
Anteil weiblicher Studenten	262 (63,3%)	253 (63,3%)
Anteil männlicher Studenten	152 (36,7%)	147 (36,7%)

Als *komplexe Untersuchungshypothese* diente das in *Abbildung 1* dargestellte, auf Chen und Starosta zurückgehende Ausgangsmodell der interkulturellen Sensibilität. Es wurde somit angenommen, daß die

interkulturelle Sensibilität auch in der deutschen Stichprobe auf die fünf in den USA nachgewiesenen Dimensionen (Faktoren) zurückgeführt werden kann. Die Bedeutung der Indikatorvariablen ist aus *Tabelle 3* ersichtlich.

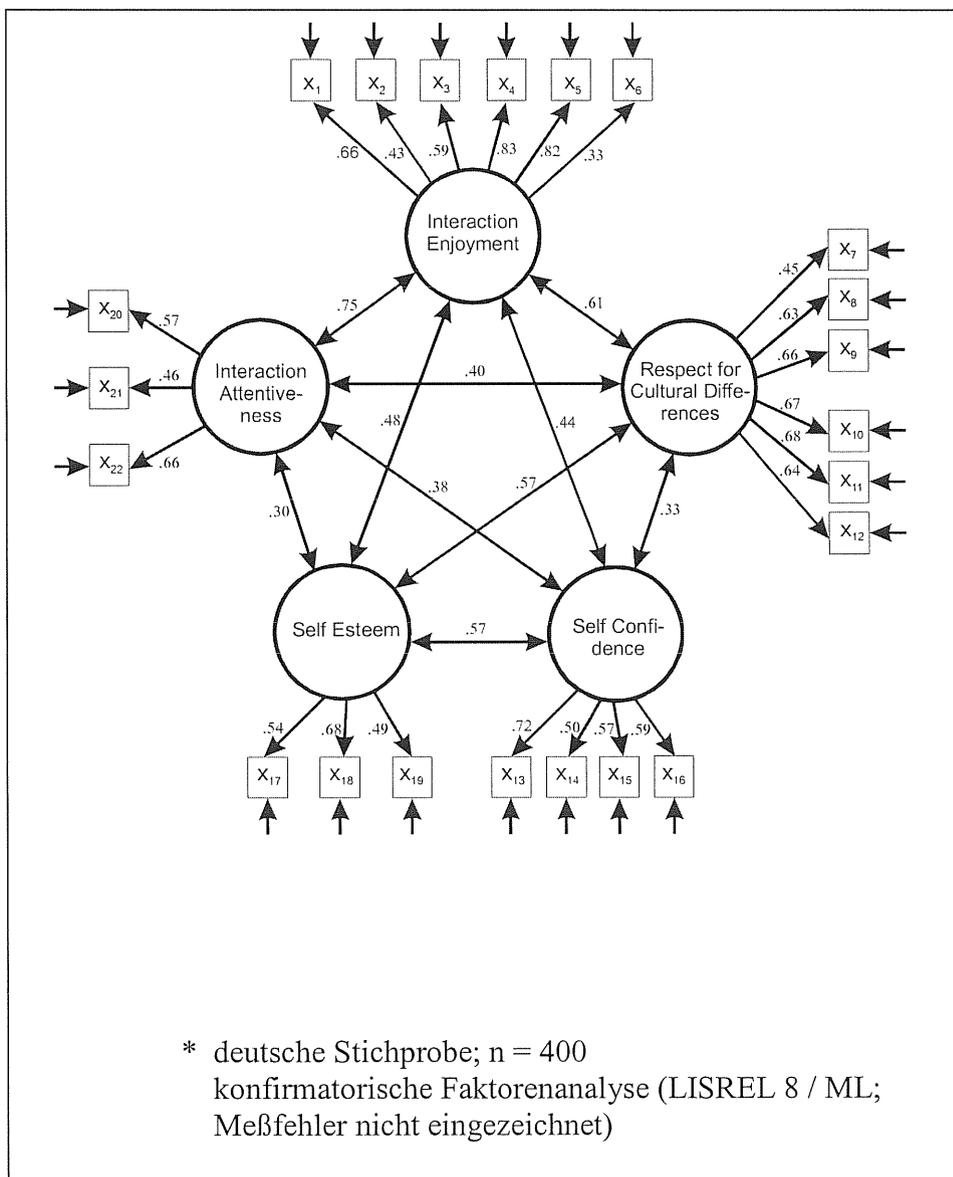
Tabelle 3: Die Bedeutung der Indikatoren ³¹

Faktor	Indikator	Bedeutung des Indikators
Interaction Enjoyment	x ₁ = F 55	Ich bin Menschen aus anderen Kulturen gegenüber aufgeschlossen.
	x ₂ = F 63	Ich zeige meinem Gesprächspartner aus einer anderen Kultur durch verbale und nonverbale Anzeichen oft, daß ich ihn verstehe.
	x ₃ = F 69	Ich schätze die Unterschiede zwischen meinem Gesprächspartner aus einer anderen Kultur und mir.
	x ₄ = F 70	Ich gehe gerne mit Menschen aus anderen Kulturen um.
	x ₅ = F 71	Ich meide Situationen, in denen ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehen muß.
	x ₆ = F 73	Ich warte lieber ab, bevor ich mir einen Eindruck von Menschen aus einer anderen Kultur mache.
Respect for Cultural Differences	x ₇ = F 8	Ich bin nicht gerne mit Menschen aus anderen Kulturen zusammen.
	x ₈ = F 18	Ich glaube, daß meine Kultur besser ist als andere Kulturen.
	x ₉ = F 25	Ich halte Menschen aus anderen Kulturen für engstirnig.
	x ₁₀ = F 26	Ich respektiere die Werte von Menschen aus anderen Kulturen.
	x ₁₁ = F 27	Ich respektiere die Art, wie sich Menschen aus anderen Kulturen benehmen.
	x ₁₂ = F 28	Ich würde die Meinung von Menschen aus anderen Kulturen nicht anerkennen.
Self Confidence	x ₁₃ = F 1	Ich bin selbstsicher, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
	x ₁₄ = F 2	Ich finde es sehr schwierig, vor Menschen aus anderen Kulturen zu sprechen.
	x ₁₅ = F 3	Ich weiß immer, was ich sagen soll, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
	x ₁₆ = F 5	Ich kann so gesellig sein, wie ich will, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen zusammen bin.
Self-Esteem	x ₁₇ = F 12	Ich gerate schnell aus der Fassung, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
	x ₁₈ = F 14	Ich werde oft entmutigt, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen zusammen bin.
	x ₁₉ = F 16	Ich fühle mich oft nutzlos, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
Interaction Attentiveness	x ₂₀ = F 44	Ich versuche, so viele Informationen wie möglich zu erlangen, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
	x ₂₁ = F 46	Ich bin sensibel für die feinen Bedeutungen dessen, was mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur sagt.
	x ₂₂ = F 47	Ich beobachte sehr aufmerksam, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.

Im Gegensatz zum exploratorischen Vorgehen Chens und Starostas wurde ein *konfirmatorischer Ansatz der Datenanalyse* gewählt. Die ursprünglich mittels exploratorischer Faktorenanalyse generierte Mo-

dellstruktur wurde mit Hilfe einer *konfirmatorischen Faktorenanalyse* anhand der Daten der deutschen Stichprobe geprüft. Da die konfirmatorische Faktorenanalyse einen Spezialfall des allgemeinen LISREL-Modells bildet, wurde die Datenanalyse mit Hilfe des LISREL-Programms (LISREL 8) durchgeführt.³² Die *Überprüfung des Chen-Modells* geschah anhand der üblichen, für LISREL-Analysen empfohlenen Vorgehensweise.³³

Abbildung 2: Das konfirmatorische Modell der interkulturellen Sensibilität* (Modell 1)



b) *Die Untersuchungsergebnisse*

In *Abbildung 2* ist das erste Ergebnis der konfirmatorischen Analyse des Chen/Starosta-Modells dargestellt (*Modell 1*). Bevor die Parameterschätzungen interpretiert werden können und anhand der Anpassungskriterien die Güte des Modells beurteilt werden kann, müssen als *Vorbedingung* die *Konsistenz* und die *Identifikation* des Modells überprüft werden.³⁴

Beides erscheint im vorliegenden Fall als unproblematisch. So liegen keine unsinnigen Schätzergebnisse vor, und auch die Identifikation des Modells ist gegeben, da die Anzahl t^* der empirischen Beobachtungen (Varianzen und Kovarianzen) die Anzahl der zu schätzenden Modellparameter t bei weitem übertrifft ($t^* = q(q+1)/2 = 253 > t = 54$, worin $q =$ Anzahl der x -Variablen).

Die Kriterien der *Modellbeurteilung* sind in *Tabellen 4 und 6* wiedergegeben. Bei den Maßen der *globalen Modellanpassung* (*Tabelle 6*) stellt sich zunächst die Frage nach der Interpretation des χ^2 -Kriteriums, das als Teststatistik nur dann angewandt werden darf, wenn eine Reihe von Bedingungen erfüllt ist, u.a. die Prämisse multivariater Normalverteilung der Indikatorvariablen.³⁵

Um dieser Frage nachzugehen, wurde die Verteilung jeder Indikatorvariable mit Hilfe des KOLMOGOROV-SMIRNOV-Anpassungstests auf ihre Übereinstimmung mit einer *Normalverteilung* überprüft.³⁶ Das Ergebnis ist im Anhang dokumentiert (vgl. Anhang 2). In *keinem* der Fälle kann statistisch gesichert vom Vorliegen einer Normalverteilung der Indikatorvariablen ausgegangen werden. Somit kann im Rahmen der Prüfung des Chen-Starosta Modells das χ^2 -Maß auch *nicht* als Teststatistik angewandt werden. Da dies im übrigen in der Forschungspraxis nur selten anders ist, soll das χ^2 -Maß – der Forschungskonvention entsprechend – unter Berücksichtigung der Anzahl der Freiheitsgrade (df) lediglich als deskriptives Kriterium für die globale Modellanpassung verwendet werden.³⁷

Tabelle 4: Reliabilitäts- und Validitätsmaße (Modell 1)

Faktor	Indikator	Indikator-Reliabilität	Item to Total-Korrelation	Cronbachs Alpha	Faktor-reliabilität	Durchschnittlich erfaßte Varianz
Interaction Enjoyment	x ₁	.44	.55	.77	.79	.41
	x ₂	.18	.37			
	x ₃	.35	.54			
	x ₄	.69	.69			
	x ₅	.67	.67			
	x ₆	.11	.31			
Respect for Cultural Differences	x ₇	.20	.37	.78	.79	.39
	x ₈	.40	.54			
	x ₉	.44	.57			
	x ₁₀	.45	.57			
	x ₁₁	.47	.58			
	x ₁₂	.40	.56			
Self Confidence	x ₁₃	.51	.54	.68	.69	.36
	x ₁₄	.25	.39			
	x ₁₅	.32	.46			
	x ₁₆	.35	.46			
Self Esteem	x ₁₇	.30	.38	.58	.59	.33
	x ₁₈	.46	.46			
	x ₁₉	.24	.34			
Interaction Atten- tiveness	x ₂₀	.33	.34	.57	.58	.32
	x ₂₁	.21	.32			
	x ₂₂	.43	.48			

Wie aus den in *Tabelle 6* dargestellten Ergebnissen sichtbar wird, stützt das χ^2/df -Maß das Chen-Starosta Modell (Modell 1). Dies gilt – bis auf NFI – auch für die übrigen Maße der Globalanpassung. Da von den zehn relevanten Kriterien der Globalanpassung neun für eine gute Anpassung des Modells sprechen und lediglich NFI den kritischen Wert nur geringfügig verfehlt, kann das Chen-Starosta Modell in seiner grundlegenden Struktur anhand der deutschen Daten nicht zurückgewiesen werden.

Eine kritischere Beurteilung einzelner Teile des Modells ergibt sich jedoch aus den Maßen der *lokalen Modellanpassung* (*Tabelle 4*). So erreichen 11 der 22 Indikatoren nicht die erforderliche Reliabilität, wenn man deren Untergrenze bei 0,4 ansetzt, und auch die Faktor-reliabilität verfehlt in zwei von fünf Fällen knapp die kritische Grenze von 0,6.³⁸ Auch Cronbachs Alpha erreicht nur in drei Fällen (eindeutig oder knapp) die häufig geforderte Mindestgrenze von 0,7. Läßt man die in der Literatur vorgeschlagene Senkung dieser Grenze auf 0,6 bei Faktoren mit nur drei Indikatoren zu, so wird dieses Kriterium aber

annähernd erfüllt.³⁹ Die durchschnittlich erfaßte Varianz bleibt in allen Fällen unter dem geforderten Mindestwert von 0,5. Dennoch ist das Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität bis auf nur eine Ausnahme erfüllt, was aus *Tabelle 5* hervorgeht. Damit entspricht die Mehrheit der lokalen Beurteilungskriterien den üblichen Mindestanforderungen. Zusammen mit der eindeutig positiven Globalanpassung stützen diese Befunde das Modell im großen und ganzen.⁴⁰ Es geht bei der Modellbeurteilung nämlich nicht darum, daß jedes einzelne Kriterium erfüllt ist. Vielmehr sollte anhand aller verfügbaren Informationen ein positives Gesamturteil abgeleitet werden können.⁴¹ Dies ist im vorliegenden Fall möglich. Obwohl das Chen-Starosta Modell somit insgesamt nicht abgelehnt werden kann, erscheint es im Hinblick auf die zur Operationalisierung einzelner Faktoren herangezogenen Items in Deutschland aber als verbesserungsbedürftig.

Tabelle 5: Analyse der Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium (Modell 1)

		Interaction Enjoyment	Respect for Cultural Differences	Self Confidence	Self Esteem	Interaction Attentiveness
Interaction Enjoyment	$\rho = .41$	•	$\varphi^2 = .37$	$\varphi^2 = .19$	$\varphi^2 = .23$	$\varphi^2 = .56$
Respect for Cultural Differences	$\rho = .39$	$\varphi^2 = .37$	•	$\varphi^2 = .11$	$\varphi^2 = .32$	$\varphi^2 = .16$
Self Confidence	$\rho = .36$	$\varphi^2 = .19$	$\varphi^2 = .11$	•	$\varphi^2 = .32$	$\varphi^2 = .14$
Self Esteem	$\rho = .33$	$\varphi^2 = .23$	$\varphi^2 = .32$	$\varphi^2 = .32$	•	$\varphi^2 = .09$
Interaction Attentiveness	$\rho = .32$	$\varphi^2 = .56$	$\varphi^2 = .16$	$\varphi^2 = .14$	$\varphi^2 = .09$	•

Bedingung: $\rho > \varphi^2$

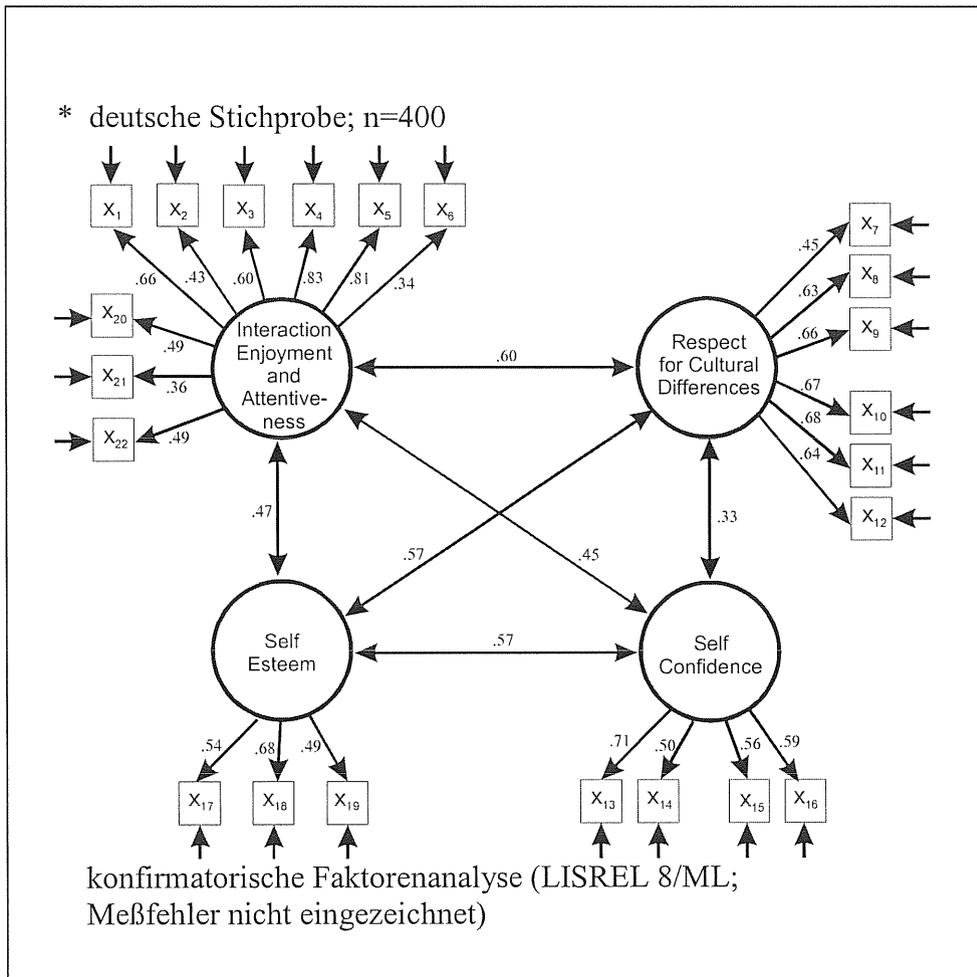
worin ρ = durchschnittlich erfaßte Varianz,

φ^2 = Quadrat der Korrelation zwischen zwei Faktoren

Auf ein Verbesserungspotential des Modells deutet möglicherweise die hohe Korrelation zwischen den Faktoren „Interaction Enjoyment“ und „Interaktion Attentiveness“ hin (.75), die für die unzureichende Diskriminanzvalidität der Messung beider Faktoren verantwortlich ist (*Tabelle 5*).⁴² Diese hohe Korrelation könnte dafür sprechen, daß beide Faktoren keine unterschiedlichen Sachverhalte darstellen, son-

dem in Wahrheit einen gemeinsamen Faktor bilden. Um diese Annahme zu prüfen, wurde das in *Abbildung 3* dargestellte *Alternativmodell der interkulturellen Sensibilität* (Modell 2) analysiert, in dem die beiden problematischen Faktoren zusammengefaßt sind.

Abbildung 3: Das Alternativmodell der interkulturellen Sensibilität (Modell 2)*



Der *Tabelle 6* kann man entnehmen, daß auch das Alternativmodell eine tendenziell akzeptable globale Anpassung aufweist und deshalb empirisch nicht eindeutig zurückgewiesen werden kann. Dennoch verfügt das ursprüngliche Modell 1 über die erheblich bessere Gesamtanpassung. Durch den Übergang zu Modell 2 verschlechtern sich die globalen Fit-Maße z.T. deutlich, wobei neben dem NFI vier weitere Maße unter die üblichen Mindestanforderungen sinken. Auch die beiden komparativen Beurteilungskriterien (AIC und ECVI) sprechen für eine bessere Anpassung von Modell 1. Somit erbringt Modell 2 keine Verbesserung, sondern im Gegenteil sogar eine Verschlech-

terung der empirischen Anpassung gegenüber Modell 1 und soll daher aufgegeben werden.

Tabelle 6: Empirischer Modellvergleich

Anpassungsmaße	Anforderung	Modell 1	Modell 2
a) Globale Anpassung			
χ^2/df	≤ 2.50	1.96	2.08
RMSEA	$\leq .050$.049	<u>.055</u>
GFI	$\geq .90$.92	.91
AGFI	$\geq .90$.90	<u>.89</u>
RMR	$< .10$.04	.04
NFI	$\geq .90$	<u>.84</u>	<u>.83</u>
NNFI	$\geq .90$.90	<u>.88</u>
RFI	$\geq .90$.92	<u>.81</u>
IFI	$\geq .90$.92	.91
CFI	$\geq .90$.92	.90
AIC	min	498.37	521.99
ECVI	min	1.25	1.31
b) Lokale Anpassung			
Indikatorreliabilität	$\geq .40$	(Durchschnittswerte) <u>.36</u>	<u>.36</u>
Faktorreliabilität (ρ_c)	$\geq .60$.69	.72
Durchschn. erfaßte Varianz ($\rho_{\bar{v}}$)	$\geq .40$	<u>.36</u>	<u>.36</u>
Konvergenzvalidität gegeben			
wenn ρ_c	$\geq .60$.69	.72
wenn $\rho_{\bar{v}}$	$\geq .50$	<u>.36</u>	<u>.36</u>
Diskriminanzvalidität (Fornell/Larcker-Kriterium)	$\rho_{\bar{v}_i} > \phi_{ij}^2$.36 > .25	.36 > .26

(Anm.: Die unterstrichenen Werte verfehlen die Anforderung)

4.2.3. Das Gesamtergebnis und weiterführende Perspektiven

Chen und Starosta haben auf der Basis ihrer amerikanischen Stichprobe mittels einer 44 Items umfassenden Skala insgesamt 5 Faktoren der interkulturellen Sensibilität ermittelt:

- *Interaction Enjoyment* – die Freude an der Interaktion mit Personen aus anderen Kulturen;
- *Respect for Cultural Differences* – die Achtung vor kulturellen Unterschieden;
- *Self Confidence* – das Selbstvertrauen beim Umgang mit Angehörigen anderer Kulturen;
- *Self Esteem* – die Selbstachtung und
- *Interaction Attentiveness* – die Aufmerksamkeit bei der Interaktion mit Personen anderer Kulturzugehörigkeit.

Interkulturell sensible Personen weisen somit eine hohe Freude am Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen auf und nehmen an der Interaktion aufmerksam teil. Sie verfügen dabei über genügend Selbstvertrauen und Selbstachtung und bringen kulturellen Unterschieden Respekt entgegen.

Die in den USA exploratorisch ermittelte Struktur des Konstrukts „interkulturelle Sensibilität“ haben wir mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse und der gleichen Skala anhand einer äquivalenten deutschen Stichprobe überprüft. Dabei zeigt sich, daß die Grundstruktur des Modells auch von den deutschen Daten im wesentlichen bestätigt wird, da die fünf Faktoren im großen und ganzen reproduziert werden konnten.

Es zeigen sich aber auch Schwächen in der Operationalisierung einzelner Teilkonstrukte, die erst durch das verfeinerte Diagnoseinstrumentarium der konfirmatorischen Faktorenanalyse aufgedeckt werden konnten. So ist die Reliabilität einer Reihe von Indikatoren nicht ganz zufriedenstellend, und auch die Diskriminanzvalidität der Messung der Faktoren „Interaction Enjoyment“ und „Interaction Attentiveness“ erscheint nicht ausreichend hoch. Eine empirische Verbesserung des

Modells läßt sich durch die Zusammenfassung beider Faktoren aber nicht erreichen, wie die Analyse des entsprechenden Alternativmodells gezeigt hat.

Obwohl das Modell somit in Einzelaspekten Verbesserungsmöglichkeiten bietet, ergibt sich aus der konfirmatorischen Analyse, aufs Ganze gesehen, ein erhebliches Maß an empirischer Bestätigung, das den Modifikationsbedarf eindeutig übertrifft. Somit kann das Chen/Starosta-Modell als ein brauchbarer Ausgangspunkt für weiterführende Studien zur Messung der interkulturellen Sensibilität angesehen werden, etwa solchen, die auf die Prüfung der interkulturellen Invarianz der Skala nach dem von Steenkamp und Baumgartner vorgeschlagenen umfassenden Verfahren abstellen.⁴³ Dies ist auch für die empirische Validierung und Weiterentwicklung des oben erläuterten umfassenderen Chen/Starosta-Modells der interkulturellen Kompetenz von Bedeutung, da die interkulturelle Sensibilität dort ein zentrales Modellelement bildet. Ein konkreter Ansatzpunkt für eine Modellverbesserung wäre in der Anreicherung der Meßkonzepte bei beiden Faktoren „Self Esteem“ und „Self Confidence“ um eine Reihe weiterer reliabler Indikatorvariablen zu sehen, woraus sich eine Erhöhung der entsprechenden Validitätsmaße ergeben würde (insbes. Cronbachs Alpha).

5. Resümee

Die interkulturelle Sensibilität stellt eine Kerndimension der interkulturellen Kompetenz von Personen dar, die als Schlüsselqualifikation in Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt. Ein von Chen und Starosta in den USA mit Hilfe einer exploratorischen Faktorenanalyse empirisch generiertes Modell der interkulturellen Sensibilität bewährt sich in seiner Grundstruktur im Rahmen einer empirischen Überprüfung auch in Deutschland weitgehend, bei der eine konfirmatorische Faktorenanalyse angewandt worden ist.

Obwohl das Chen/Starosta-Modell in Einzelaspekten verbesserungsbedürftig ist, insbesondere hinsichtlich einzelner, zur Operationalisierung der Faktoren verwendeter Items, bietet es insgesamt einen brauchbaren Ansatzpunkt zur Messung der interkulturellen Sensibi-

lität. Für die Praxis kann sich daraus die Möglichkeit der Entwicklung von Bausteinen für ein neues Diagnoseinstrumentarium zur Auswahl kulturell sensiblen Personals und zur Kontrolle des Erfolgs eingesetzter Maßnahmen der Personalentwicklung zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz von Mitarbeitern ergeben. Für die Forschung ermutigen die vorliegenden Ergebnisse all jene Bemühungen, die kulturübergreifend einheitliche Ansätze und Konzepte selbst in einem kultursensitiven Kontext propagieren (Etic-Paradigma). Insbesondere für die simultane und umfassende Prüfung der Invarianz des Meßmodells anhand von Stichproben aus mehreren unterschiedlichen Kulturkreisen stellt die vorliegende Studie ausbaufähige Grunderkenntnisse bereit und liefert damit zugleich einen Vorschlag für künftige Forschungsbemühungen.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. Chen/Starosta 1996, S. 354 ff.; dieselben 1997, S. 1 ff.
- ² Vgl. Copeland/Griggs 1986, S. XIX
- ³ Vgl. o.V. 1996
- ⁴ Stahl 1999, S. 688
- ⁵ Bhagat und Prien 1996, S. 217f.
- ⁶ Vgl. Ingelfinger 1995; Schneidewind 1996; Karmasin/Karmasin 1997, S. 193; Matthäus 1998
- ⁷ Vgl. Hentze/Kammel 1994; Müller/Kornmeier 2002; S. 554f.
- ⁸ Vgl. Hentze 1994, S. 315
- ⁹ Zur kultursensitiven Personalauswahl vgl. Bergemann/Sourisseaux 2003
- ¹⁰ Vgl. Fritz/Möllenberg 2003
- ¹¹ Vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf 2003, S. 255f.
- ¹² Vgl. ausführlicher Fritz/Möllenberg 2003. Zu einem ähnlichen Resultat gelangt auch Stahl 1999, S. 698ff.
- ¹³ Vgl. Fritz/Möllenberg/Werner 1999; Müller/Gelbrich 1999; dieselben 2001; Fritz 2001
- ¹⁴ Vgl. Chen/Starosta 1996a, 1996b
- ¹⁵ Vgl. Müller/Kornmeier 2001, S. 676 f.
- ¹⁶ Vgl. Fritz/Möllenberg/Werner 1999, S. 15
- ¹⁷ Müller/Gelbrich 2001, S. 248
- ¹⁸ Ebenda; Müller/Kornmeier 2001, S. 677
- ¹⁹ Gudykunst/Wiseman/Hammer 1977; Hammer/Gudykunst/Wiseman 1978; Abe/Wiseman 1983; Hammer 1987, 1989; Wiseman/Abe 1984; Wiseman/Hammer/Nishida 1989
- ²⁰ Ruben 1976, 1977, 1987; Ruben/Kealey 1979, Hawes/Kealey 1981; Kealey 1989
- ²¹ Dinges/Lieberman 1989; Parker/McEvoy 1993; Hammer/Nishida/Wiseman 1996
- ²² Spitzberg/Cupach 1984, 1989; Imahori/Lanigan 1989; Spitzberg 1997
- ²³ Vgl. Fritz/Möllenberg/Werner 1999; Müller/Gelbrich 1999; dieselben 2001
- ²⁴ Chen/Starosta 2000
- ²⁵ Chen/Starosta 1996, S. 364 f.; Chen/Starosta 1999
- ²⁶ Chen/Starosta 1996, S. 362 ff.; Chen/Starosta 1997
- ²⁷ Müller/Gelbrich 2001, S. 258, 265 ff.
- ²⁸ Kim/Chen 1995
- ²⁹ Chen/Starosta 2000
- ³⁰ Vgl. Chen/Starosta 2000
- ³¹ Die Skala (1 = lehne sehr ab; 5 = stimme sehr zu) wurde zwecks Vergleichbarkeit der positiv bzw. negativ formulierten Items (z.B. x_1 vs. x_5) nachträglich vereinheitlicht
- ³² Vgl. Jöreskog/Sörbom 1993, S. 21 ff.
- ³³ Vgl. z.B. Fritz 1992, S. 121 ff.; Jöreskog/Sörbom 1993, S. 111 ff.; Homburg/Pfesser 1999, S. 646 ff.
- ³⁴ Vgl. z.B. Fritz 1992, S. 122 f.
- ³⁵ Vgl. Jöreskog/Sörbom 1993, S. 117 f.; dieselben 1988, S. 42
- ³⁶ Vgl. z.B. Diehl/Kohr 1977, S. 251 ff.
- ³⁷ Vgl. Jöreskog/Sörbom 1993, S. 122
- ³⁸ Vgl. Balderjahn 1986, S. 117; Fritz 1992, S. 140; Homburg/Pfesser 1999, S. 651
- ³⁹ Vgl. Bauer et al. 2001, S. 353
- ⁴⁰ Vgl. z.B. Fritz 1992, S. 142
- ⁴¹ Vgl. Homburg/Pfesser 1999, S. 655

⁴² Nach dem χ^2 -Differenztest liegt eine ausreichende Diskriminanzvalidität vor, da eine Fixierung der Korrelation auf Eins eine signifikante Verschlechterung der Modellanpassung erbringt, da der χ^2 -Wert um den Wert 111,49 steigt. Nach dem strengeren deskriptiven Fornell/Larcker-Kriterium ist eine ausreichende Diskriminanzvalidität jedoch nicht gegeben (vgl. Homburg/Giering 1998, S. 126).

⁴³ Vgl. Steenkamp/Baumgartner 1998

Literatur

- Abe, H./Wiseman, R. L. (1983): A Cross-Cultural Confirmation of the Dimensions of Intercultural Effectiveness, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 7, S. 53-69.
- Balderjahn, I. (1986): *Das umweltbewußte Konsumentenverhalten*, Berlin 1986.
- Bauer, H.H./Brünner, D./Grether, M./Leach, M./ (2001): Die virtuelle Gemeinschaft als Instrument des Customer Relationship Managements, in: Fritz, W. (Hrsg.): *Internet-Marketing*, Stuttgart 2001, S. 325-271.
- Bergemann, N./Sourisseaux, A.L.J. (2003): Internationale Personalauswahl, in: Dieselben (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., Berlin 2003, S. 181-235.
- Bhagat, R.S./Priem, K.O. (1996): Cross-cultural Training in Organizational Contexts, in: Landis, D./Bhagat, R.S. (Eds.): *Handbook of Intercultural Training*, 2. Aufl., Thousand Oaks 1996, S. 216-230.
- Chen, G. M./Starosta, W. J. (1997): A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity, in: *Human Communication*, 1 (1), S. 1-16.
- Chen, G.-M./Starosta, W. J. (1996a): Intercultural Communication Competence: A Synthesis, in: *Communication Yearbook*, Vol 19., S. 353-383.
- Chen, G.-M./Starosta, W.-J. (1996b): *Foundations of Intercultural Communication*, Boston 1996.
- Chen, G.-M./Starosta, W. J. (1999): A Review of the Concept of Intercultural Awareness, in: *Human Communication* 3, S. 27-54.
- Chen, G.-M./Starosta, W. J. (2000): The Development and Validation of the Intercultural Sensitivity Scale, in: *Human Communication* 3, S. 1-15.
- Copeland, L./Griggs, L. (1986): *Going International*, New York 1986.
- Diehl, J. M./Kohr, H.-U. (1977): *Durchführungsanleitungen für statistische Tests*, Weinheim, Basel 1977.
- Dinges, N. G./Lieberman, D. A. (1989): Intercultural Communication Competence: Coping with Stressful Work Situations, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 13 (3), S. 371-385.
- Fritz, W. (1984): *Warentest und Konsumgüter-Marketing*, Wiesbaden 1984.
- Fritz, W. (1992): *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Stuttgart 1992 (2. Aufl. 1995).
- Fritz, W. (2000): Die interkulturelle Kompetenz von Managern – ein Schlüsselfaktor für den Erfolg auf Auslandsmärkten, in: v. d. Oelsnitz, D./Kammel, A. (Hrsg.), *Kompetenzen moderner Unternehmensführung*, Bern/Stuttgart 2001, S. 87-101.
- Fritz, W./Möllenberg, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung, in: Bergemann, N./Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., Berlin 2003, S. 295-307.
- Fritz, W./Möllenberg, A./ Werner, T.(1999): *Die interkulturelle Kompetenz von Managern – Ihre Bedeutung für die Praxis und Perspektiven für die Forschung*, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, TU Braunschweig 1999.
- Gudykunst, W. B./Wiseman, R. L./Hammer, M. R. (1977): An Analysis of an Integrated Approach to Cross-Cultural Training, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 1, S. 99-110.
- Hammer, M. R. (1987): Behavioral Dimensions of Intercultural Effectiveness: A Replication and Extension, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 11, S. 65-88.
- Hammer, M. R. (1989): Intercultural Communication Competence, in: Asanté, M. K./

- Gudykunst, W. B. (Hrsg.): Handbook of International and Intercultural Communication, Newbury Park 1999, S. 247-260.
- Hammer, M. R./Gudykunst, W. B./Wiseman, R. L. (1978): Dimensions of Intercultural Effectiveness: an Exploratory Study, in: International Journal of Intercultural Relations, 2, S. 382-393.
- Hammer, M. R./Nishida, H./Wiseman, R. L. (1996): The Influence of Situational Prototypes on Dimensions of Intercultural Communication Competence, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, 27 (3), S. 267-282.
- Hawes, F./Kealey, D. J. (1981): An Empirical Study of Canadian Technical Assistance, in: International Journal of Intercultural Relations, 5 (3), 239-258.
- Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre, 6. Aufl., Bern u.a. 1994.
- Hentze, J./Kammel, A. (1994): Erfolgsfaktoren im internationalen Management: Zur Bedeutung der interkulturellen Personalführung in der multinationalen Unternehmung, in: Die Unternehmung 48 (1994), S. 265-275.
- Homburg, C./Gierig, A. (1998): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Hermann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse, Stuttgart 1998, S. 111-146.
- Homburg, C./Pfleger, C. (1999): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Hermann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden 1999, S. 633-659
- Imahori, T. T./Lanigan, M. L. (1989): Relational Model of Intercultural Communication Competence, in: International Journal of Intercultural Relations, 13 (3), S. 241-268.
- Ingelfinger, T. (1995): Interkulturelle Kompetenz als Notwendigkeit der Internationalisierung, in: Marktforschung und Management 39 (1995), S. 103-106.
- Jöreskog, K. G./Sörbom, D. (1988): LISREL 7, Chicago, Ill., 1988.
- Jöreskog, K. G./Sörbom, D. (1993): LISREL 8, Hillsdale, N.J., 1993.
- Karmasin, H./Karmasin, M. (1997): Cultural Theory, Wien, 1997.
- Kealey, D. J. (1989): A Study of Cross-Cultural Effectiveness: Theoretical Issues, Practical Applications, in: International Journal of Intercultural Relations, 13 (3), S. 349-370.
- Kim, C. K./Chen, G.-M. (1995): Enhancing Intercultural Awareness through International E-mail Debate, Report submitted to FIPSE, US Department of Education, 1995.
- Matthäus, C. (1998): Der Global Manager, in: Blick durch die Wirtschaft, 26.06.1998.
- Müller, S./Gelbrich, K. (1999): Interkulturelle Kompetenz und Erfolg im Auslandsgeschäft: Status quo der Forschung, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 21/99, Technische Universität Dresden, Dresden 1999.
- Müller, S./Gelbrich, K. (2001): Interkulturelle Kompetenz als neuartige Anforderung an Entsandte: Status quo und Perspektiven für die Forschung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 53 (Mai), S. 246-272).
- Müller, S./Kornmeier, M. (2001): Interkulturelle Kompetenz, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing-Lexikon, München 2001, S. 676-678.
- Müller, S./Kornmeier, M. (2002): Strategisches Internationales Management, München 2002.
- o.V. (1996): Auslandseinsatz gezielt vorbereiten, in: Blick durch die Wirtschaft, 13.12.1996.
- Parker, B./McEvoy, G. M. (1993): Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment, in: International Journal of Intercultural Relations, 17, S. 355-379.
- Ruben, B. D. (1976): Assessing Communication Competency for Intercultural Adaptation, in: Group & Organization Studies, 1 (3), S. 334-354.
- Ruben, B. D. (1977): Guidelines for Cross-Cultural Communication Effectiveness, in: Group & Organization Studies, 2, S. 470-479.
- Ruben, B. D. (1987): Guidelines for Cross-Cultural Communication Effectiveness, in: Luce, L. F./Smith, E. C. (Hrsg.): Toward Internationalism, Cambridge MA 1987, S. 36-46.

- Ruben, B. D./Kealey, D. J. (1979): Behavioral Assessment of Communication Competency and the Prediction of Cross-Cultural Adaptation, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 3, S. 15-48.
- Schneidewind, D. K. (1996): Eine neue Kompetenz, in: *Gablers Magazin* Nr. 3/1996, S. 34-37.
- Spitzberg B. H./Cupach, W. R. (1984): *Interpersonal Communication Competence*, Beverley Hills 1984.
- Spitzberg B. H./Cupach, W. R. (1989): *Handbook of Interpersonal Competence Research*, New York 1989.
- Spitzberg, B. H. (1997): A Model of Intercultural Communication Competence, in Samovar, L. A./Porter, R. E. (Hrsg.): *Intercultural Communication: A Reader*, 8. Aufl., Belmont CA 1997, S. 379-391.
- Stahl, G. K. (1999): Deutsche Führungskräfte im Auslandseinsatz: Probleme und Problemlösungserfolg in Japan und den USA, in: *Die Betriebswirtschaft* 59 (1999), S. 687-703.
- Steenkamp, J.-B.E.M./Baumgartner, H. (1998): Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research* 25 (June), S. 78-90.
- Thomas, A./Hagemann, K./Stumpf, S. (2003): Training interkultureller Kompetenz, in: Bergemann, N./Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., Berlin 2003, S. 237-272.
- Wiseman, R. L./Abe, H. (1984): Finding and Explaining Differences: A Reply to Gudykunst and Hammer, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 8, S. 11-16.
- Wiseman, R. L./Hammer, M. R./Nishida, H. (1989): Predictors of Intercultural Communication Competence, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 13 (3), S. 349-370.

Zusammenfassung

Im Zuge der Internationalisierung steigt der Bedarf der Unternehmen an interkulturell kompetenten Managern. Es zeigt sich jedoch, daß die auslandsorientierte Personalentwicklung internationaler deutscher Unternehmen diesem wachsenden Bedarf bisher ebensowenig Rechnung trägt wie die empirische Forschung zur interkulturellen Kompetenz, an der die Betriebswirtschaftslehre hierzulande noch kaum beteiligt ist.

In diesem Beitrag wird ein aus den USA stammendes Modell der interkulturellen Sensibilität anhand der Daten einer deutschen Stichprobe empirisch überprüft, wobei es sich im großen und ganzen bewährt. Es bietet somit einen brauchbaren Ausgangspunkt für die Messung der interkulturellen Sensibilität von Personen, die Entwicklung umfassender Modelle der interkulturellen Kompetenz und für die weitere Forschung zur kulturübergreifenden Erfassung dieser Konstrukte.

Summary

The internationalization process of firms causes a growing demand for interculturally competent managers. But neither the human resource development of the firms nor the empirical research in the field of business administration take that important demand into account to a sufficient degree.

In this article, a model of intercultural sensitivity that stems from the USA is tested using the data of a German sample. On the whole, the model is corroborated by the data, and thus offers a useful starting point for the measurement of intercultural sensitivity of persons within different cultures as well as for developing more comprehensive models of intercultural competence.

Anhang 1: Fragebogen zur interkulturellen Sensibilität

Auf diesen Seiten finden Sie eine Reihe von Aussagen über interkulturelle Kommunikation. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Bitte arbeiten Sie zügig und halten Sie Ihre erste Reaktion fest, indem Sie angeben, in welchem Ausmaß Sie der Aussage zustimmen. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

5 = stimme sehr zu
 4 = stimme zu
 3 = unentschieden
 2 = lehne ab
 1 = lehne sehr ab

Bitte schreiben Sie die Zahl, die Ihrer Antwort entspricht, in das Feld vor der Aussage

- ___ 1. Ich bin selbstsicher, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 2. Ich finde es sehr schwierig, vor Menschen aus anderen Kulturen zu sprechen.
- ___ 3. Ich weiß immer, was ich sagen soll, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 4. Ich brauche oft sehr lange, um mich an irgendetwas aus einer anderen Kultur zu gewöhnen.
- ___ 5. Ich kann so gesellig sein wie ich will, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen zusammen bin.
- ___ 6. Ich gebe sehr leicht nach, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 7. Ich bin oft froh, mit Menschen aus anderen Kulturen umzugehen.
- ___ 8. Ich bin nicht gerne mit Menschen aus anderen Kulturen zusammen.
- ___ 9. Ich merke es, wenn sich mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur auf das konzentriert, was ich sage.
- ___ 10. Ich bin schüchtern, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 11. Ich finde, daß es leicht ist, mit Menschen aus anderen Kulturen umzugehen.
- ___ 12. Ich gerate schnell aus der Fassung, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 13. Ich weiß, daß mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur an meiner Ansicht interessiert ist, während wir miteinander umgehen.
- ___ 14. Ich werde oft entmutigt, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen zusammen bin.
- ___ 15. Ich bin mir dessen bewußt, wenn ich die Gefühle meines Gesprächspartners aus einer anderen Kultur verletzt habe, während wir miteinander umgehen.
- ___ 16. Ich fühle mich oft nutzlos, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 17. Ich merke es, wenn ich meinen Gesprächspartner aus einer anderen Kultur aus der Fassung gebracht habe, während wir miteinander umgehen.
- ___ 18. Ich glaube, daß meine Kultur besser ist als andere Kulturen.
- ___ 19. Ich merke es, wenn mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur mir aufmerksam zuhört
- ___ 20. Ich bin entmutigt, wenn Menschen aus einer anderen Kultur nicht meiner Meinung sind.
- ___ 21. Ich kann gut vorhersagen, was mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur sagen wird, während wir miteinander umgehen.
- ___ 22. Ich finde, es ist lächerlich, Fremdsprachen zu lernen.
- ___ 23. Ich finde es in Ordnung, eine Person aus einer anderen Kultur zu heiraten.
- ___ 24. Ich lese gerne Informationen über andere Kulturen.
- ___ 25. Ich halte Menschen aus anderen Kulturen für engstirnig.
- ___ 26. Ich respektiere die Werte von Menschen aus anderen Kulturen.
- ___ 27. Ich respektiere die Art, wie sich Menschen aus anderen Kulturen benehmen.
- ___ 28. Ich würde die Meinung von Menschen aus anderen Kulturen nicht anerkennen.
- ___ 29. Ich halte es für wichtig, die Sprache meines Gesprächspartners aus einer anderen Kultur zu lernen.
- ___ 30. Ich benehme mich ganz natürlich in einer Gruppe von Menschen aus verschiedenen Kulturen.

- ___ 31. Ich finde es schwierig, Menschen aus anderen Kulturen etwas über mich zu erzählen.
- ___ 32. Ich merke, daß ich meine eigene Kultur um so mehr mag, je mehr ich von anderen Kulturen weiß.
- ___ 33. Ich habe Schwierigkeiten, mein Verhalten so zu ändern, daß es Menschen aus anderen Kulturen paßt.
- ___ 34. Ich tue oft so, als freute es mich, auch wenn es mir keinen Spaß macht, mit Menschen aus anderen Kulturen umzugehen.
- ___ 35. Ich versuche immer, mir über mich selbst klar zu werden, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 36. Ich werde leicht in Verlegenheit gebracht, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 37. Ich bin traurig, wenn ich eine einsame Person in einer Gruppe von Menschen aus verschiedenen Kulturen sehe.
- ___ 38. Ich finde es leicht, mit Menschen aus anderen Kulturen zu reden.
- ___ 39. Ich stelle oft fest, daß ich nicht sicher bin, welche Reaktion von mir erwartet wird, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 40. Ich bin bereit dazu, meine Meinung sowohl über Personen aus anderen Kulturen als auch über deren Kultur zu ändern.
- ___ 41. Ich versuche oft, meine eigene Weltanschauung zu verteidigen, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 42. Ich weiß genau, was vorgeht, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 43. Ich habe Schwierigkeiten, die Absichten meines Gesprächspartners aus einer anderen Kultur zu erkennen, während wir miteinander umgehen.
- ___ 44. Ich versuche, so viele Informationen wie möglich zu erlangen, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 45. Ich streite oft ab, daß es kulturelle Unterschiede zwischen Menschen gibt.
- ___ 46. Ich bin sensibel für die feinen Bedeutungen dessen, was mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur sagt.
- ___ 47. Ich beobachte sehr aufmerksam, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 48. Ich finde es nicht leicht, mit Menschen aus anderen Kulturen Freundschaften zu schließen.
- ___ 49. Ich bin mir sehr genau dessen bewußt, wie mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur mich wahrnimmt, während wir miteinander umgehen.
- ___ 50. Ich bin nicht bereit, an einer Gruppendiskussion mit Menschen aus anderen Kulturen teilzunehmen.
- ___ 51. Ich höre meinem Gesprächspartner aus einer anderen Kultur immer sehr genau zu, während wir miteinander umgehen.
- ___ 52. Ich gebe meinem Gesprächspartner aus einer anderen Kultur oft positive Antworten.
- ___ 53. Ich habe es schwer, die Ansichten meines Gesprächspartners aus einer anderen Kultur anzuerkennen, während wir miteinander umgehen.
- ___ 54. Ich bin zuversichtlich, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 55. Ich bin Menschen aus anderen Kulturen gegenüber aufgeschlossen.
- ___ 56. Es fällt mir schwer zu spüren, was in meinem Gesprächspartner aus einer anderen Kultur vorgeht, während wir miteinander umgehen.
- ___ 57. Ich schätze andere Ansichten, die von Menschen aus anderen Kulturen vorgebracht werden, oft.
- ___ 58. Ich achte genauer auf mein eigenes Benehmen, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 59. Ich habe Schwierigkeiten, an den Erfahrungen meines Gesprächspartners aus einer anderen Kultur teilzuhaben, während wir miteinander umgehen.
- ___ 60. Ich bedenke oft die Bedürfnisse meines Gesprächspartners aus einer anderen Kultur, während wir miteinander umgehen.
- ___ 61. Ich habe keine Schwierigkeiten, in verschiedene Rollen zu schlüpfen, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.

- ___ 62. Ich finde, es ist schwer, mit Menschen aus anderen Kulturen zu einem gegenseitigen Einvernehmen zu kommen.
- ___ 63. Ich zeige meinem Gesprächspartner aus einer anderen Kultur durch verbale und nonverbale Anzeichen oft, daß ich ihn verstehe.
- ___ 64. Ich finde, mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur sollte meine Sprache lernen.
- ___ 65. Ich kann genau einschätzen, was mein Gesprächspartner aus einer anderen Kultur denkt, wenn wir miteinander umgehen.
- ___ 66. Ich habe es schwer, mich gut mit Menschen aus anderen Kulturen zu verständigen.
- ___ 67. Ich höre meinem Gesprächspartner aus einer anderen Kultur oft aufrichtig zu.
- ___ 68. Ich bilde mir ein schnelles Urteil, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehe.
- ___ 69. Ich schätze die Unterschiede zwischen meinem Gesprächspartner aus einer anderen Kultur und mir.
- ___ 70. Ich gehe gerne mit Menschen aus anderen Kulturen um.
- ___ 71. Ich meide Situationen, in denen ich mit Menschen aus anderen Kulturen umgehen muß.
- ___ 72. Ich versuche, von Gesprächspartnern aus einer anderen Kultur Meinungen zu erfahren.
- ___ 73. Ich warte lieber ab, bevor ich mir einen Eindruck von Menschen aus einer anderen Kultur mache.

74. Geschlecht: männlich ___ weiblich ___

75. Alter: ___

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Anhang 2: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstests auf Normalverteilung

Item	n	Parameter der Normalverteilung		Extremste Differenzen			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
		\bar{x}	s	Abs.	Pos.	Neg.		
F1	400	3,71	0,79	0,299	0,231	-0,299	5,975	0,000
F2	400	3,63	0,95	0,268	0,182	-0,268	5,353	0,000
F3	400	2,9	0,83	0,262	0,246	-0,262	5,231	0,000
F5	399	3,58	0,91	0,238	0,177	-0,238	4,747	0,000
F8	400	4,36	0,98	0,339	0,256	-0,339	6,776	0,000
F12	400	4,32	0,73	0,271	0,22	-0,271	5,429	0,000
F14	398	4,17	0,77	0,295	0,25	-0,295	5,894	0,000
F16	399	4,34	0,76	0,282	0,201	-0,282	5,625	0,000
F18	400	4,21	1,04	0,321	0,224	-0,321	6,428	0,000
F25	398	4,35	0,86	0,330	0,225	-0,330	6,586	0,000
F26	400	4,25	0,83	0,259	0,183	-0,259	5,184	0,000
F27	397	3,83	0,89	0,235	0,183	-0,235	4,686	0,000
F28	400	4,47	0,81	0,361	0,256	-0,361	7,222	0,000
F44	399	3,87	0,91	0,289	0,202	-0,289	5,771	0,000
F46	399	3,41	0,87	0,226	0,208	-0,226	4,522	0,000
F47	397	3,78	0,84	0,306	0,231	-0,306	6,096	0,000
F55	398	4,04	0,92	0,280	0,182	-0,280	5,589	0,000
F63	396	3,73	0,79	0,296	0,232	-0,296	5,89	0,000
F69	394	3,79	0,87	0,280	0,210	-0,280	5,553	0,000
F70	394	4,04	0,87	0,285	0,208	-0,285	5,649	0,000
F71	395	4,26	0,91	0,270	0,208	-0,270	5,371	0,000
F73	394	3,45	1,01	0,221	0,159	-0,221	4,387	0,000

Danksagung

Der vorliegende Beitrag beruht auf Ergebnissen des Forschungsprojekts "Interkulturelle Kompetenz", das von der Professor-Otto-Beisheim-Stiftung, München, gefördert wurde. Die Autoren danken Herrn Professor Dr. Hans Raffée für die freundliche Unterstützung bei der Datenerhebung an der Universität Mannheim.

Die Autoren

Prof. Dr. Wolfgang Fritz, Abteilung Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Technische Universität Braunschweig, Abt-Jerusalem-Str. 4, 38106 Braunschweig, sowie Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Wien.

Dr. Antje Möllenberg, ehem. Abteilung Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Technische Universität Braunschweig.

Prof. Dr. Guo-Ming Chen, Communication Studies Department, 106 Independence Hall, University of Rhode Island, Kingston, RI (USA).