

### Gruppenkompetenz in interkulturellen Situationen

Gröschke, Daniela

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Gröschke, D. (2010). Gruppenkompetenz in interkulturellen Situationen. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 9(12), 51-78. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-452806>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Inhalt

I Jahrgang 9 | Ausgabe 12 | [www.interculture-journal.com](http://www.interculture-journal.com)

Jürgen Bolten  
Vorwort

[Preface]

Petra Vogler  
Imaginationsreflexivität  
als Aspekt interkultureller Kompetenz  
– das Stiefkind interkultureller  
Kompetenzdiskussionen

[Reflexivity of Imagination  
as an aspect of Intercultural Competence  
– the Neglected Part of Intercultural  
Competence Discussions]

Ulf Over / Malte Mienert  
Dimensionen  
Interkultureller Kompetenz aus  
Sicht von Lehrkräften

[Dimensions  
of Intercultural Competence  
from the Perspective of Teachers]

Daniela Gröschke  
Gruppenkompetenz in  
interkulturellen Situationen

[Group Competence in  
Intercultural Situations]

Verena Behrnd  
Interkulturelle Kompetenz durch  
didaktisches und erfahrungsbasiertes  
Training an der Universität

[Gaining Intercultural Competence  
by Didactic and Experiential  
Training at Universities]

Judith Mader / Rudi Camerer  
International English and the  
Training of Intercultural  
Communicative Competence

[“International English”  
und interkulturelle Kompetenz]

Herausgeber:  
Jürgen Bolten  
Stefanie Rathje



**Aktuelle Beiträge zur  
Interkulturellen  
Kompetenz  
forschung**

**Recent contributions to  
Intercultural  
Competence  
Research**

**2010**

## **Gruppenkompetenz in interkulturellen Situationen**

[Group Competence in  
Intercultural Situations]

Daniela Gröschke

Dr., Fachgebiet Interkulturelle  
Wirtschaftskommunikation,  
Universität Jena

### **Abstract [english]**

The challenge of dealing with cultural diversity successfully is no longer confined to multinational or globalized companies. This study is interested in exploring what exactly makes heterogeneous groups successful in intercultural situations. Hereby, a new operationalization of an intercultural situation will be proposed. Based on social cognitive theory a model of intercultural group competence will be presented and proved in a quasi-experimental setting during a simulation game. The qualitative and quantitative triangulation shows first, that the competence dimensions reflection, regulation and flexibility at the individual level and accordingly reflection, regulation, cooperation and efficacy at the group level describe intercultural competence properly; and second, that group efficiency is more attributable to group competence than to group members' individual competence. Further, self-regulation has a high impact on intercultural group competence.

Keywords: Group competence, intercultural situations, diversity, self-regulation

### **Abstract [deutsch]**

Der erfolgreiche Umgang mit Diversität ist nicht länger nur eine Herausforderung für multinationale oder globalisierte Unternehmen. Die vorliegende Untersuchung geht daher der Frage nach, was Gruppen in interkulturellen Situationen handlungsfähig und erfolgreich macht. Hierzu wird zunächst eine neue Operationalisierung einer interkulturellen Situation vorgeschlagen. Es wird weiter ein, auf der sozial-kognitiven Theorie basierendes Modell interkultureller Gruppenkompetenz vorgestellt. Die empirische Prüfung erfolgte während eines Unternehmensplanspiels mithilfe quantitativer und qualitativer Methoden. Es zeigt sich erstens, dass die Kompetenzdimensionen Selbstreflexion, Selbstregulation und Flexibilität auf der individuellen Ebene und analog dazu die Dimensionen Reflexion, Regulation, Kooperation und Wirksamkeitserwartung auf der Gruppenebene das Konstrukt interkulturelle Kompetenz hinreichend beschreiben. Zweitens wird deutlich, dass die Gruppeneffizienz eher auf die interkulturelle Gruppenkompetenz als auf die individuelle interkulturelle Kompetenz zurückzuführen ist. Drittens beeinflusst die individuelle Selbstregulationsfähigkeit die Gruppenkompetenz in interkulturellen Situationen.

Stichworte: Gruppenkompetenz, interkulturelle Situationen, Diversität, Selbstregulation

## 1. Einleitung

Arbeitskontexte sind gegenwärtig und zukünftig eher heterogen als homogen geprägt, so dass Diversität als gegebene Realität in Unternehmen – nicht mehr nur in internationalen/globalen Organisationen – verstanden werden kann. *Diversity* beschreibt zunächst einmal die in einem Unternehmen existierende Vielfalt an Identitäten, die verschiedene Dimensionen aufweisen kann (Süß 2008). Identitätsunterschiede liegen in der kulturellen Sozialisation von Individuen begründet. Während des Sozialisationsprozesses internalisieren Individuen die Normen, Werte und Standards, die für ein Kollektiv handlungsleitend und orientierungstiftend wirken.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den Situationen, in denen Individuen und Gruppen mit unterschiedlichen kulturellen Identitäten aufeinander treffen und zusammen arbeiten sollen. Es wird der Frage nachgegangen, was Gruppen in interkulturellen Situationen erfolgreich macht. Ziel des Beitrages ist es, interkulturelle Gruppenkompetenz als eigenständiges Konstrukt zu beschreiben und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abzuleiten. Dazu wird sich der vorliegende Beitrag einer neuen Operationalisierung von interkulturellen Situationen nähern und erfolgskritische Gruppeninteraktionen in diesen Situationen analysieren. Die Besonderheit des Beitrages liegt darin, dass sich kulturelle Vielfalt nicht mehr allein über unterschiedliche Nationalität oder unterschiedliche ethnische Hintergründe von Individuen (wie in der klassischen kulturvergleichenden Forschung; zur Kritik siehe z.B. Graf 2004, Oyserman et al. 2002) beschreiben lässt, sondern der Kulturbegriff auf unterschiedliche kollektive Sozialisationserfahrungen ausgedehnt wird und in seinen Wirkungen stets individuell betrachtet werden muss.

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Interkulturelle Situationen

Zur Klärung, was unter einer interkulturellen Situation verstanden werden kann, wird auf Erkenntnisse der Kulturforschung zurückgegriffen. Zunächst kann konstatiert werden, dass eine Vielzahl an Kulturdefinitionen existiert. Auch nach Kroeber und Kluckhohn (1952), die bereits in den 50er Jahren über 160 unterschiedliche Kulturdefinitionen zusammengetragen hatten, besteht eine eher geringe Annäherung an das Konstrukt. Vielmehr variieren die Kulturdefinitionen in ihrem Ausmaß an Normativität, anthropologischen Inhalten und in ihrem symbolischen Verständnis (siehe dazu Schneider / Hirt 2007). Neuere Ansätze der Kulturforschung konzeptionalisie-

ren Kultur als einen fließenden, sich entwickelnden oder aber auch möglicherweise stagnierenden Prozess, der nicht zwingend Kohärenz und Homogenität beinhaltet (Mall 2003, Geiger 2003, Mae 2003). Vielmehr wird von Kulturlandschaften oder Topographien ausgegangen (Wimmer 2005), die sich oszillierend öffnen und schließen, so dass innerhalb von Kulturen mehrwertige Logiken existieren können (Bolten 2008b). Kultur ist damit nicht nur über die Nationalität eines Individuums begründbar, sondern muss um den individuellen Sozialisationsprozess erweitert werden, der zur kulturellen Identität eines Individuums beiträgt.

Die Wirkmechanismen von Kultur sind hingegen unbestritten. Kultur stiftet Identität mit einem Kollektiv (z.B. Team, Organisation, Nation), sie bietet Orientierung und erlaubt, angemessenes von unangemessenem Verhalten zu unterscheiden. Die verinnerlichteten Regeln und Normen einer Kultur bzw. mehrerer kultureller Gruppen prägen das Individuum in seiner Interaktion (Trommsdorf 2003). Kultur entwickelt sich aus der Interaktion von Individuen (Kuppens et al. 2006) bzw. sozialen Akteuren und zwar dann, wenn Koordinations- und Kooperationsregeln ausgehandelt werden müssen, die zu einem gewollten Miteinander in diesem Kollektiv führen (Bolten 2008b). Über die Handlungskoordination und damit die Tragfähigkeit der einzelnen Reziprozitätsbeziehungen entwickelt sich Handlungskontinuität (ebd.). Handlungskontinuität wird zudem gespeist aus unterschiedlichen kulturellen Sozialisationserfahrungen. Kultur stellt somit ein kollektives Phänomen dar, das sich auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. Gruppe, Organisation, Verein, Gesellschaft) identifizieren und messen lässt. Zudem beeinflussen sich die verschiedenen Ebenen gegenseitig und entwickeln durch die Interaktionen weiter (Chao 2000). Ein Individuum ist damit Träger und Produkt unterschiedlicher kultureller Sozialisationsprozesse und internalisiert ein einzigartiges Wertesystem, so dass jeder Mensch an sich multikulturell ist (Hecht-El Minshawi 2006).

Traditionell wird von einer interkulturellen Situation dann ausgegangen, wenn Menschen mit verschiedenem kulturellen Hintergrund aufeinander treffen. Dieser interkulturelle Hintergrund wird meist über die Nationalität oder den ethnischen Hintergrund operationalisiert. Wie oben ausgeführt, ist es jedoch nicht weiter legitim, dass eine national- bzw. ethnisch begründete Situation per se eine interkulturelle Situation darstellt. Sowohl die Veränderbarkeit von Kulturen als auch die Herausbildung von Kulturen aufgrund der Interaktion von sozialen Akteuren unterstellt, dass kulturelles Verhalten stets kontext- und situationsbezogen ist.

Folgt man dieser Argumentation, so sind *interkulturelle Situationen* Situationen, in denen soziale Akteure (z.B. Gruppen)

eine gemeinsame Identifikation entwickeln müssen, um Handlungsrou­tinen aufzubauen. Es geht um ein gemeinsames Erschaffen von Plausibilität, Normalitätsroutinen und Zukunftsvisionen (Bolten 2008b) sowie um die Entwicklung (informeller) Regeln der Kooperation sowie die Aushandlung von Normen und auch Werten im Umgang miteinander. Kulturelle Einflüsse zeigen sich dort, wo Gruppen noch nicht zusammengearbeitet haben und daher kein gemeinsamer Orientierungsrahmen für angemessene Handlungen vorliegt. Eine interkulturelle Situation manifestiert sich demzufolge für soziale Akteure sowohl in der unterschiedlichen kulturellen Sozialisation, resp. Heterogenität von Individuen als auch in Situationen, in denen die Unsicherheit über Handlungsoptionen und Kommunikations- sowie Handlungsregeln in Interaktionsbeziehungen reduziert und ein gemeinsames Verständnis über koordinierte Handlungsabläufe und Verhaltensnormen sowie eine gemeinsame Identität entwickelt werden muss.

## 2.2 Kompetenz

Die Kompetenzforschung sucht nach erfolgskritischen Variablen, die zwischen erfolgreichen sozialen Akteuren und weniger erfolgreichen sozialen Akteuren zu unterscheiden helfen (McClelland 1998). Bei der Diagnose von kompetenten sozialen Akteuren geht es sowohl um erworbene Fähigkeiten und Kenntnisse als auch um das Potential, sich für eine Aufgabe empfehlen zu können. Kompetente Handlungen sozialer Akteure können auf unterschiedlichen Ebenen beschrieben werden. Pawlowsky und Kollegen (2005) identifizieren die individuelle, gruppenspezifische, organisationale und Netzwerkebene als relevante Kompetenzebenen, die von unterschiedlichen Forschungsdisziplinen beleuchtet werden. Während die Netzwerk- und organisationale Ebene besonders in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung untersucht wird, finden sich Ansätze zur Beschreibung individueller und gruppenspezifischer Kompetenz eher in der Psychologie, Pädagogik und Soziologie. Für die vorliegende Arbeit wird zur Reduktion der Komplexität nur die individuelle und gruppenspezifische Ebene betrachtet.

*Individuelle Kompetenz* wird als Disposition selbst organisierten Handelns verstanden und mit individueller Handlungsregulation unterlegt (Erpenbeck / Heyse 1999). Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) unterteilen hierbei zwei Kompetenztypen: die Selbststeuerungs- und Selbstorganisationskompetenz. Selbststeuerungsstrategien sind bei Zielkenntnis erforderlich und Selbstorganisationsstrategien bei Zieloffenheit. *Gruppenkompetenz* wird über soziale Interaktionsprozesse und die Qualität der sozialen Handlung als Ganzes beschrieben (Wilkins 2009a). Die Kompetenz einer Gruppe ist mehr



als die Summe der individuellen Kompetenzen und abhängig von der Qualität der Interaktionen und Selbststeuerungsfähigkeit der Gruppe (Baitsch 1996, Barthel et al. 2007) sowie von gruppenexternen Rahmenfaktoren (Wilkens et al. 2007).

Ansätze eines ebenenübergreifenden Kompetenzverständnisses finden sich bei Baitsch (1996), Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), Kauffeld (2006) und Kappelhoff (2004). Wilkens und Kollegen (2006) schlagen beispielsweise eine handlungstheoretische Fundierung des Kompetenzbegriffs auf Basis der sozial-kognitiven Theorie und der Komplexitätstheorie in der Lesart komplex-adaptiver Systeme vor und verstehen Kompetenz als situationsübergreifende Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit. An diese Herangehensweise wird sich nachfolgend angelehnt, da sie versucht, sowohl die individuelle und die kollektive Ebene (gruppenspezifische, organisationale und Netzwerkebene) in ein Kompetenzverständnis zu integrieren.

Sowohl eine handlungstheoretische Fundierung (Fink 2003) als auch ein ebenenübergreifendes Kompetenzverständnis (Falter / Kailer 2005) wird auch in der interkulturellen Kompetenzforschung gefordert. Die interkulturelle Kompetenzforschung geht davon aus, dass die erfolgreiche Interaktion in einer interkulturellen Situation von den beteiligten Akteuren spezifische Kompetenzen erfordert. Das dahinter liegende Kompetenzverständnis ist somit ein kontextspezifisches und weniger ein situationsübergreifendes.

Bisher ist es jedoch weder konzeptionell noch empirisch überzeugend gelungen, interkulturelle Kompetenz zu erfassen (Fritz 2001, Straub 2007). Erkenntnisse der interkulturellen Kompetenzforschung leiten sich zudem meist aus der Expatriaten-Forschung ab (vgl. Müller / Gelbrich 2001) und münden in unterschiedliche Modelle interkultureller Kompetenz (für einen Überblick siehe Bolten 2008a), die allein die individuelle Ebene betrachten. Eine Delphi-Befragung unter international anerkannten Forschern zum Thema ‚Interkulturelle Kompetenz‘ beschreibt interkulturelle Kompetenz auf einer Handlungs-, Reflexions- und Motivationsebene (Deardorff 2004). Individuelle interkulturellen Fähigkeiten und Einstellungen bilden dabei die Handlungsgrundlage, ohne dass jedoch präzisiert ist, mit welchen Fähigkeiten diese Ebenen hinreichend unterlegt werden können, und „was genau interkulturelles Wissen, interkulturelle Fähigkeit und Einstellungen ausmacht“ (Deardorff 2006:15).

Interkulturell kompetentes Verhalten bedeutet demnach, Handlungen unter kulturfremden Bedingungen auf ein Handlungsziel ausrichten zu können bzw. „das eigene Handlungssystem (...) an Handlungskontexte außerhalb der eigenen Kultur anzupassen“ (Bolten 2008a:217). *Interkulturelle Kom-*

*petenz* ist daher die Handlungsfähigkeit von Individuen und Gruppen in interkulturellen Situationen, die sich in zielorientierten und angemessenen Handlungen sowohl innerhalb des Teams als auch zu anderen sozialen Akteuren offenbart (Gröschke 2009). Diese Definition integriert damit explizit die kollektive Ebene, so dass der Handlungserfolg in einer interkulturellen Situation nicht nur auf ein Individuum zurückführbar ist, sondern insbesondere kollektive Prozesse mit berücksichtigen kann.

### 3. Theoretisches Rahmenmodell

#### 3.1 Sozial-kognitive Theorie

Zur handlungstheoretischen Unterlegung interkultureller Kompetenz wird die sozial-kognitive Theorie (SCT) (Bandura 1986 und 2001) gewählt, da sie eine empirisch gut abgesicherte Theorie ist, die nicht nur auf das Lernen, sondern auch auf das Handlungsergebnis abzielt und zudem die Kulturvariable bereits im Theoriegerüst integriert, universelle Gültigkeit beansprucht und ebenenübergreifende Aussagen ermöglicht. Handlungen kommen der SCT zufolge dann zustande, wenn ein Individuum glaubt, es habe die Fähigkeiten die Handlung auszuführen (Selbstwirksamkeitserwartung), und eine positive Konsequenz des Ergebnisses erwartet (vgl. Jonas / Brömer 2002, Wilkens 2009b). Außerdem sind soziale Akteure in der Lage, aus ihren Handlungen zu lernen. Dies erfolgt über a) Reflexion und b) Regulation und kann zu c) Flexibilität im Denken und Handeln führen. Diese wesentlichen Kompetenzdimensionen integrieren auch die geforderten Ebenen nach Deardorff (2004 und 2006), so dass sie nachfolgend detailliert ausgeführt und anschließend in ein Modell interkultureller Kompetenz auf der individuellen und gruppenspezifischen Ebene integriert werden.

##### 3.1.1 Reflexion

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ermöglicht, das eigene Denken und Handeln sowie deren Wirksamkeit zu beleuchten und anzupassen. Dabei geht es sowohl um die Verarbeitung von Rückmeldungen aus dem Umfeld als auch um die Übersetzung von Feedback in eigene Verhaltensänderungen (Wilkens et al. 2006). Selbstreflexion ermöglicht dabei als Metakognition, Erfahrungen zu abstrahieren und in Verhaltenskonzepte zu überführen (Grant 2001). Obwohl Reflexion die Grundlage jeglichen sozialen und kulturellen Lernens darstellt (Tomasello et al. 1993), ist sie in interkulturellen Kompetenzmodellen ein „missing link“ (Taylor 1994). Allerdings finden Maßnahmen zur Selbstreflexion in interkulturellen Manage-



menttrainings zur Bewusstmachung eigenkultureller Verhaltensmuster und Wertvorstellungen Anwendung (z.B. Konradt et al. 2002).

Sowohl die SCT als auch Theorie der kollektiven Reflexion (West 2000) unterlegen die Bedeutung von reflexiven Handlungen für die Gruppenleistung. Individuen und Gruppen müssen in der Lage sein, Erfahrungen und Verhalten zu hinterfragen, zu planen, zu explorieren, zu analysieren und für kommende Ereignisse zu nutzen (Bandura 1991). Für den Gruppenerfolg ist die Kommunikation über Ziele und Strategien, über aufgabenbezogene und soziale Gruppenprozesse Prozesse sowie über die Anpassung an aktuelle und antizipierte Veränderungen in der Umwelt entscheidend (Stumpf et al. 2003, Schippers et al. 2007, Swift / West 1998). Die empirischen Befunde können den Zusammenhang zwischen Gruppenreflexivität und Gruppenleistung bei komplexen Aufgaben bisher nicht eindeutig bestätigen (Stumpf et al. 2003). Reflexionsinterventionen erhöhen zwar die Anzahl an Reflexion im Team und darüber auch die Teamleistung (ebd.) oder Innovativität und Effektivität (DeDreu 2002), allerdings wird dieser Effekt durch Kommunikations- und Implementierungsstrategien moderiert (Gurtner et al. 2007). Im interkulturellen Trainingsbereich werden unterschiedliche Reflexionsarten genutzt und in konzeptionelle Modelle zur interkulturellen Teamentwicklung integriert (z.B. Maznewski / DiStefano 2000).

### 3.1.2 Regulation

Selbstregulation ist die Basis zielorientierter Handlungen und umfasst die Fähigkeit, das eigene Leistungsvermögen einzuschätzen, Konsequenzen von absichtsvollen Handlungen zu antizipieren sowie Verhaltensschritte zu planen, um angestrebte Ergebnisse zu erreichen (Bandura 1986). Selbstregulation erfolgt auf Basis kulturell sozialisierter Normen und Standards durch Selbstbeobachtung und Selbstbewertung (Bandura 1991).

Regulation auf der Gruppenebene beinhaltet die Ausrichtung kollektiver Handlungen durch Lernprozesse auf ein Handlungsziel (Bandura 1991). Kollektive Lernprozesse manifestieren sich dabei in Regeln, die Orientierungshilfe in kollektiven Handlungs- und Entscheidungsprozessen geben. Selbstregulation ist damit Voraussetzung von Gruppenkompetenz (Hennlein / Jöns 2006). Gruppen müssen insbesondere in interkulturellen Situationen in der Lage sein, Informationen zu selektieren, sowohl intern als auch extern Handlungsoptionen zu generieren und individuelle Handlungen und Wissensbeiträge zu orchestrieren (Stagl / Salas 2008, Wilkens et al. 2006), um darüber zu einer gemeinsamen Handlungsorientierung zu gelangen. Aus sozial-kognitiver Perspektive ist es zu-

dem erforderlich, affektive Zustände wie Stresserleben oder Umgang mit Konflikten zu regulieren sowie Heterogenität wahrzunehmen und wertzuschätzen (Podsiadlowski 2002, Klaasen van Husen 2008, van Dick et al. 2008). Emotionen verfestigen sich nämlich im Gruppenprozess und beeinflussen so die Gruppenleistung (Kelly / Barsade 2001, Stempfle 2005).

### 3.1.3 Flexibilität im Denken und Handeln / Kooperation

Lernprozesse werden in kognitive Wissensstrukturen und symbolische Repräsentationen überführt, die als Modelle, Regeln und Strategien effektiver Handlungen fungieren und als kognitive Wegweiser für die Konstruktion komplexer Verhaltensmuster dienen (Bandura 2001). Soziale und kulturelle Kognitionen werden über Skripts, die Handlungsabläufe darstellen, repräsentiert (Abelson 1976). Je mehr Skripts Individuen über kulturell verschiedene Handlungssituationen haben, desto komplexer sind ihre Informationsverarbeitungsprozesse und desto flexibler können sie in unterschiedlichen Kontexten agieren (Martin / Anderson 1998).

Flexibilität im Denken und Handeln wird auf der Gruppenebene über Kooperationsfähigkeit beschrieben. Kooperation erfolgt über die Koordination einzelner Handlungsbeiträge. Wissen muss innerhalb eines Teams identifiziert und auf unterschiedliche Problemsituationen übertragen sowie eine kollektive Wissensbasis (*collective mind*) auch durch Vernetzung der Gruppe mit Externen entwickelt werden (Wilkins et al. 2006). Bei Kooperation als Erfolgsvariable geht auch darum, aus Fehlern kollektiv zu lernen und Vertrauen aufzubauen (Sims / Salas 2007). In interkulturellen Situationen gilt es, gruppenspezifisches Wissen z.B. über kulturelle Unterschiede innerhalb der Gruppe zu identifizieren, zu kombinieren und zu nutzen, wodurch kollektive Lernprozesse stattfinden. In empirischen Studien neigen Gruppen mit ähnlichen Denkstrukturen (rigide oder flexibel) zu höherer Vertrauensbildung, jedoch gelangen kognitiv heterogene Gruppen zu besseren Leistungen (Roy / Dugal 1998). Metaanalytisch verstärken sich die positiven Effekte von Kooperation bei kreativen und dynamischen Aufgaben (Stewart 2006).

### 3.1.4 Wirksamkeitserwartung

Kollektive Wirksamkeitserwartung (CSW) wird definiert als der gemeinsame Glaube in die kollektiven Fähigkeiten, Handlungen zu organisieren und auszuführen sowie das eigene Vertrauen, im Kollektiv handlungswirksam zu sein (Bandura 2001, Schwarzer / Schmitz 1999). Sie basiert sowohl auf der individuellen Erwartung, innerhalb einer Gruppe und mit der Gemeinschaft als Ganzes handlungswirksam zu sein, als auch auf der kollektiven Wahrnehmung hinsichtlich der Hand-

lungswirksamkeit der Gruppe (Bandura 2001, Wilkens et al. 2006). Faktoren, die die kollektive Wirksamkeit beeinflussen, sind komplexer und facettenreicher als Faktoren, die die individuelle Selbstwirksamkeitserwartung beeinflussen (Goddard / LoGerfo 2007). Daraus resultiert, dass kollektive Wirksamkeitserwartung nicht – wie auf der individuellen Ebene – als ein Substitut von Handlung betrachtet werden kann, sondern eine eigenständige Kompetenzdimension für das vorliegende Kompetenzmodell darstellt. Empirisch ist der Zusammenhang zwischen Gruppenwirksamkeit und Gruppenleistung gut abgesichert (vgl. Gibson / Earley 2007). Kollektive Wirksamkeitserwartung hat einen positiven Effekt auf die Gruppeneffektivität und das Gruppenergebnis (Pescosolido 2003, Tasa et al. 2007).

### 3.2 Forschungsleitende Fragestellungen

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, was Gruppen in interkulturellen Situationen erfolgreich macht. Dahinter liegt die Annahme, dass Handlungsergebnisse in interkulturellen Situationen eher durch das Zusammenspiel individueller und kollektiver Kompetenzen erzielt werden und weniger allein auf Individuen zurückführbar ist. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Ebenen herzustellen, wurde ein ebenenübergreifendes Modell theoretisch hergeleitet, das es nun gilt zu prüfen.

*Frage 1:* Beschreiben die Kompetenzdimensionen Regulation, Reflexion, Flexibilität/Kooperation und kollektive Wirksamkeitserwartung interkulturelle Kompetenz auf der individuellen und gruppenspezifischen Ebene hinreichend?

*Frage 2:* Welchen Einfluss haben die individuelle und gruppenspezifische Kompetenz auf das Gruppenergebnis?

## 4. Empirische Untersuchung

Es wird ein methodologischer Triangulationsansatz gewählt, um Gruppenkompetenz in interkulturellen Situationen beschreiben zu können. Es werden quantitative Messverfahren eingesetzt, soweit der Stand der Forschung dies erlaubt. Qualitative Erhebungsinstrumente werden auf der Gruppenebene ergänzt, da hier noch nicht ausreichend Messverfahren zur Verfügung stehen. Die Untersuchung fand während eines Unternehmensplanspiels statt und ist damit einem quasi-experimentellen Design zuzuordnen.

#### 4.1 Planspiel als interkulturelles Untersuchungssetting

Wie können interkulturelle Situationen in der Forschung abgebildet werden, die zudem Realitätsnähe beanspruchen? Die vorliegende Untersuchung nutzt hierzu ein Unternehmensplanspiel, da sich ein Planspiel als interkultureller Erhebungskontext für die vorliegende Forschungsfrage sich aus folgenden Gründen eignet:

- *Unvollständigkeit der Information:* Die Regeln und Normen sind nur ansatzweise definiert sowie variabel und gestaltbar (ähnlich wie in internationalen Einsätzen, wo nicht alle „Business Do’s and Dont’s“ bekannt sind). Gruppenexterne Prozesse auf dem virtuellen Markt erlauben es auch, kreative Lösungen für betriebliche Probleme zu finden.
- *Aufbau von Handlungsrouinen:* Die Teammitglieder müssen sich in ihren Arbeitsabläufen sowohl koordinieren als auch bei unerwarteten Wendungen im Spielverlauf (im Sinne von unsicheren Situationen) handlungsfähig bleiben. Dies erfordert auch den Aufbau von Vertrauen und Selbstverständlichkeit im Umgang miteinander.
- *Aushandlung von Kooperationsregeln und Normen im Umgang miteinander:* Gruppeninterne Prozesse wie Kooperation und Kommunikation sind für den Erfolg der Gruppe entscheidend, da die komplexen Anforderungen nicht von einer Person allein durchgeführt werden können. Da die Gruppen keinen gemeinsamen Erfahrungshintergrund in der Zusammenarbeit haben, müssen Rollen im Team ausgehandelt und Arbeitsprozesse abgestimmt werden.
- *Umgang mit Heterogenität:* Die Gruppen sind heterogen zusammengesetzt.

In der vorliegenden Untersuchung wurde das Unternehmensplanspiel TANGO™ eingesetzt. TANGO™ ist ein interaktives Planspiel zur strategischen Unternehmensführung, das in Kooperation mit der Cenandu Learning Agency durchgeführt wurde. Die Teilnehmer arbeiten bei TANGO™ in simulierten, im Wettbewerb zueinander stehenden Unternehmen (Gruppen) auf einem gemeinsamen Kunden- und Personalmarkt. Jede der fünf Gruppen muss versuchen, auf dem Markt zu überleben, mittelfristig Strategien zur Stärkung der eigenen Wettbewerbssituation zu entwickeln und den Marktwert „ihres“ Unternehmens zu steigern. Die Gruppen entscheiden daher über Strategiefragen (z.B. angestrebte Marktposition), Kunden- und Mitarbeiterakquise. Lernziel der Simulation ist die Bedeutsamkeit immaterieller Werte im Unternehmen zu erfahren und die darüber zu generierenden Wettbewerbs-

vorteile in ihren Wirkzusammenhängen kennenzulernen. Das zweitägige Planspiel wurde von einer Trainerin und einem Co-Trainer durchgeführt.

## 4.2 Stichprobe

Teilnehmer des Unternehmensplanspiels waren 24 Studierende der Ruhr-Universität Bochum (12 Frauen und 12 Männer). Zwei Monate vor der Durchführung des Planspiels wurden 28 Studierende gebeten, an der Befragung auf der individuellen Ebene teilzunehmen. Insgesamt haben 23 Studierende den Fragebogen ausgefüllt (Rücklaufquote: 82%). 20 Personen studieren im „Master of Organizational Management“, zwei Studierende sind im Diplom-Studiengang Arbeitswissenschaft und ein Studierender im Diplom-Studiengang Wirtschaftswissenschaften eingeschrieben. Der zuletzt genannte Befragte befindet sich im Erststudium, alle anderen Studierenden haben bereits ein Diplom oder Bachelor in den Fachdisziplinen Sozialwissenschaft, Verwaltungswirt, Wirtschaftsjurist, Betriebswirtschaft, Pädagogik, Anglistik, Philosophie, Dramaturgie, Informatik, Wirtschaftsingenieur oder Psychologie erworben und verfügen über eine mindestens zweijährige Berufserfahrung.

In die Auswertung für die individuelle Handlungsfähigkeit in interkulturellen Situationen fließen die Angaben von zwölf Männern und elf Frauen (N=23) ein. Rund 43 Prozent der Befragten sind zwischen 26 und 30 Jahre, 25 Prozent zwischen 31 und 35 Jahre, 11 Prozent zwischen 21 und 25 Jahre, acht Prozent zwischen 46 und 50 Jahren und vier Prozent zwischen 41 und 45 Jahre alt. Rund 70 Prozent der Befragten (N=16) sind in Deutschland geboren und aufgewachsen. Studierende, die nicht in Deutschland geboren wurden und somit eine eigene Migrationserfahrung aufweisen (30 Prozent, N=7), leben im Durchschnitt seit 5 Jahren (von 1,5 bis 13 Jahren) in Deutschland. Damit liegt diese Verteilung überproportional über dem Bundesdurchschnitt. In die ebenenübergreifende Analyse gehen die Angaben von 18 Teilnehmern ein. Die Reduzierung der Stichprobe liegt darin begründet, dass sowohl einige Studierende an der individuellen Befragung aber nicht am Planspiel teilnahmen als auch nicht alle Teilnehmer des Planspiels an der individuellen Befragung mitwirkten (Freiwilligkeit).

Die *Gruppenzuordnung* erfolgte direkt zu Beginn des Spiels über die Parallelisierung von Diversitätsmerkmalen. Diversität wird über den interdisziplinären Ausbildungshintergrund, Alter, Geschlecht und Migrationserfahrung abgebildet. Bei der Gruppenzusammenstellung wurde weiter beachtet, dass fachliche Fähigkeiten gleich verteilt in allen Gruppen vorhan-

den waren. Die fünf Gruppen bestanden aus vier bis fünf Gruppenmitgliedern.

### 4.3 Quantitative Erhebungsinstrumente

Es wurden zwei Fragebögen entwickelt, die interkulturelle Kompetenz auf der individuellen und Gruppenebene erfassen. Im deutschsprachigen Raum liegen bisher nur wenig validierte Messinstrumente zur Erfassung interkultureller Kompetenz oder der hier abgeleiteten Kompetenzdimensionen vor. Daher wurden die Skalen, die nur in englischer Sprache vorliegen, mithilfe der Back-Forward-Translation-Methode übersetzt.

Um die Items neben der Übersetzung nicht weiter zu verändern aber den Kontext der Befragung zu spezifizieren, wurde im Fragebogen zur individuellen interkulturellen Kompetenz ein Framing ergänzt. Das Framing erfolgte durch den Hinweis, bei der Beantwortung der Items an interkulturelle Situationen zu denken (Beispiel: „Bitte geben Sie nun an, inwieweit die nachfolgenden Einschätzungen über Ihre Verhaltensweisen in interkulturellen Situationen auf Sie zutreffen.“). Zur Überprüfung des Framings sollten die Befragten am Ende des Fragebogens angeben, welche interkulturellen Situationen sie bei der Beantwortung vor Augen hatten. Auf der Gruppenebene erfolgte kein Framing im Fragebogen, da die Befragten die erlebte interkulturelle Situation im Planspiel einschätzten.

Für alle Skalen wird eine fünfstufige Ratingskala (1=„trifft gar nicht zu“ bis 5=„trifft voll und ganz zu“) eingesetzt. Die Befragten benötigen ca. je 20 Minuten zum Ausfüllen des Fragebogens auf der individuellen und der Gruppenebene.

#### 4.3.1 Individuelle Interkulturelle Kompetenz

Individuelle interkulturelle Kompetenz wird über die Dimensionen Selbstreflexion, Selbstregulation und Flexibilität im Denken und Handeln erfragt. *Selbstreflexion* wird mit der ‚Self-Reflection and Insight Scale‘ (SRIS, Grant et al. 2002, Cronbachs  $\rho=.77$ ) erfasst. Aus Gründen der Reliabilität musste die Gesamtskala auf zwölf Items reduziert werden, wobei fünf Items der Subskala ‚Engagement in Self-Reflection‘, drei Items der Subskala ‚Need for Self-Reflection‘ und vier Items der Subskala ‚Insight‘ entstammen. *Regulationsfähigkeit* wird auf der kognitiven Ebene mit der ‚Selbstregulations-Skala‘ (REG, Schwarzer 1999, Cronbachs  $\rho=.68$ ) und auf der affektiven Ebene mit der Subskala ‚Appraisal for Emotions‘ der Schutte Emotional Intelligence Scale (SEIS, Schutte et al. 1998, Cronbachs  $\rho=.77$ ) gemessen. *Flexibilität* wird mit zehn Items aus der ‚Cognitive Flexibility Scale‘ (CFS, Martin / Rubin



1995, Martin / Anderson 1998, Cronbachs  $\rho=.80$ ) und fünf Items der ‚Diversity-Efficacy-Scale‘ (DES, Combs / Luthans 2007, Cronbachs  $\rho=.74$ ) erfasst.

Zur Konstruktvalidierung dienen die *Intercultural Sensitivity Scale* (ISS; Chen / Starosta 2000, deutsche Übersetzung von Fritz et al. 2002, Cronbachs  $\rho=.77$ ) und die *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung* (SWE; Jerusalem / Schwarzer 1999, Cronbachs  $\rho=.82$ ), wobei die SWE für den interkulturellen Kontext adaptiert wurde (Beispielitem: „Wenn sich Widerstände in interkulturellen Situationen auftun, finde ich Wege und Mittel, mich durchzusetzen.“).

### 4.3.2 Interkulturelle Gruppenkompetenz

Interkulturelle Gruppenkompetenz wird mithilfe der Dimensionen Reflexion, Regulation, Kooperation und kollektive Wirksamkeitserwartung erfragt. Kollektive Reflexionsfähigkeit wird mit 16 Items aus dem *Fragebogen zur Reflexivität im Team* (Schippers et al. 2007, Cronbachs Alpha  $\rho=.90$ ) gemessen. *Kooperation* wird mithilfe der Skalen ‚Kombination‘ und ‚Kooperation‘ (Wilkens et al. 2007, Cronbachs  $\rho=.79$ ) erfasst. *Regulationsfähigkeit* wird über die Skala ‚Komplexitätsbewältigung‘ (Wilkens et al. 2007, Cronbachs  $\rho=.75$ ) operationalisiert. Die Skala *Kollektive Selbstwirksamkeit* (CSW, Schwarzer / Jerusalem 1999, Cronbachs  $\rho=.84$ ) wurde auf den Gruppenkontext (weg vom Lehrerkollektiv) adaptiert (z.B. „Ich bin davon überzeugt, dass wir in dieser Gruppe zu guten Ergebnissen kommen, auch wenn Schwierigkeiten auftreten“).

Zur Konstruktvalidierung dient der *Fragebogen zur Arbeit im Team* (F-A-T, Kauffeld / Frieling 2001, Cronbachs  $\rho=.86$ ), der das Verhalten von Mitarbeitern im Team hinsichtlich ihrer Personenorientierung und Strukturorientierung beschreibt. Als abhängige Variable wurden sieben Items zur *Gruppeneffizienz* in Anlehnung an Hackman (1990) gebildet, die ein Cronbachs Alpha von  $\rho=.85$  aufweisen.

### 4.3.3 Qualitative Erhebungsinstrumente

Mithilfe einer offenen Beobachtung wird den Fragen nachgegangen, a) wie die Gruppen mit ihrer Diversität umgehen, ob Unterschiede überhaupt ein Thema sind und falls ja, ob sie thematisiert werden und b) welche Emotionen (i.S.v. emotionaler Regulation) gezeigt werden. Beide Themen können nur unzureichend über einen standardisierten Fragebogen erfasst werden, sind aber relevant für das Konstrukt interkulturelle Gruppenkompetenz. Zudem soll über die Beobachtung gewährleistet werden, dass im theoretischen Rahmenmodell nicht berücksichtigte Facetten erkannt und integriert werden können.

Die Beobachtung erfolgte sequentiell (ca. 5-10 Minuten) während der einzelnen Spielperioden. Zwei Beobachter gingen dazu zeitgleich zu einer Gruppe, positionierten sich aber mit unterschiedlicher Blickrichtung auf die Gruppe. Damit sollte gewährleistet werden, aus zwei unterschiedlichen Positionen die Gruppe zu beobachten. Beobachtungsgegenstand waren alle Gruppenmitglieder. Die Beobachtungen wurden zeitnah protokolliert. Der Beobachtungsbogen besteht aus zwei Leitfragen: 1) Wie gehen die Teammitglieder mit ihrer Diversität um? und 2) Welche Emotionen werden gezeigt?

Aus der Beobachtung ausgeschlossen waren alle inhaltlichen Bemerkungen und fachlichen Anmerkungen der Teilnehmer. Nach der Beobachtung von zwei Gruppen wurde je eine Beobachterkonferenz gehalten. Hierzu wurden die Beobachtungen beider Beobachter gemeinsam mit Blick auf die o.g. Fragen reflektiert. Die Beobachtungen und Wahrnehmungen konnten so abgeglichen und eine *konsensuelle Validität* hergestellt werden (Bortz / Döring 2002). Für die nächsten Beobachtungsschritte ermöglichte dieses Vorgehen auch, Verhaltensweisen zu prüfen und Verhaltensänderungen in der Gruppendynamik identifizieren zu können.

Die Beobachtungsbögen wurden von beiden Beobachtern schriftlich zusammengefasst und in die Kategorien a) Gruppenentwicklung / Rollen, b) Besonderheiten / Auffälligkeiten und c) Umgang mit Diversität verdichtet. Die inhaltlichen Stringenz der Auswertung und die interne (d.h. die Gültigkeit der Interpretation) und externe Validität (d.h. Generalisierbarkeit der Interpretation) wurde über Konsensbildung in mehreren Diskussionen im Forscherteam sichergestellt.

## 5. Ergebnisse

### 5.1 Ergebnisse der quantitativen Erhebungsinstrumente

Eine deskriptive Analyse der eingesetzten Skalen auf der individuellen und Gruppenebene wird in Tabelle 1 ausgewiesen. Der Kompetenzwert von individueller Kompetenz errechnet sich als Mittelwert der Skalen Wertschätzung für Emotion, Selbstreflexion, Diversity Efficacy Scale, kognitive Flexibilität und Regulation (MW=3.88, SD=.31). Kollektive interkulturelle Kompetenz ergibt sich aus dem Mittelwert der Skalen Wirksamkeitserwartung, Regulation, Kooperation und Reflexion (MW=3.70, SD=.45).

Individuelle Ebene		Skalen	MW	SD
Kompetenzdimension	Regulation	Emotional Intelligence Scale	3.57	.72
		Selbstregulation	3.86	.46
	Reflexion	Self-Reflection and Insight Scale	4.08	.48
		Flexibilität	Diversity Efficacy Scale	3.81
	Cognitive Flexibility Scale		4.07	.47
Kontrollvariablen		Intercultural Sensitivity Scale	3.97	.34
		Selbstwirksamkeitserwartung	3.66	.46
Gruppenebene		Skalen	MW	SD
Kompetenzdimension	Regulation	Komplexitätsbewältigung	3.81	.55
	Kooperation	Kooperation/Kombination	3.64	.66
	Reflexion	Reflexion	3.52	.57
	Wirksamkeitserwartung	Kollektive Wirksamkeitserwartung	3.83	.52
Abhängige Variable		Gruppeneffizienz	3.94	.65
Kontrollvariable		Fragebogen zur Arbeit im Team	3.97	.41

Abb. 1: Deskriptive Statistik der eingesetzten Skalen

Zur Prüfung der Konstruktvalidität des hier verwendeten Operationalisierungsvorschlags von interkultureller Kompetenz wird eine Pearson-Korrelation zwischen dem Kompetenzwert und den Kontrollvariablen berechnet. Auf der individuellen Ebene korrelieren die Skalen *Selbstwirksamkeitserwartung* ( $r=.66$ ,  $p=.00$ ) und die *Intercultural Sensitivity Scale* ( $r=.50$ ,  $p=.01$ ) mit individueller interkultureller Kompetenz hoch signifikant. Zur Konstruktvalidierung auf der Gruppenebene wird der Fragebogen zur Arbeit im Team genutzt. Der Gruppenkompetenzwert korreliert statistisch hoch signifikant mit dem Fragebogen zur Arbeit im Team ( $r=.75$ ,  $p=.00$ ), so dass auch hier von einer validen Erfassung gruppenspezifischer Kompetenz ausgegangen werden kann.

Interkulturelle Kompetenz kann damit tragfähig über die Fähigkeiten Selbstreflexion, Regulation und Flexibilität auf der individuellen Ebene und über die Fähigkeiten Wirksamkeitserwartung, Regulationsfähigkeit, Reflexion und Kooperation auf der Gruppenebene beschrieben werden.

## 5.2 Ergebnisse der qualitativen Erhebungsinstrumente

Als Unterscheidungskriterium zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gruppen wird die Marktperformanz gewählt. Die Marktperformanz der Gruppen ergibt sich im Planspiel aus dem erarbeiteten Marktwert des jeweiligen Unternehmens und wird in Relation zum Eigenkapital und Fremdkapital betrachtet. Je eine Gruppe kann eindeutig als Gewinner und eine als Verlierer deklariert werden. Drei

Gruppen haben während des Planspiels aus Liquiditätsgründen fusioniert. Für diese Gruppen wird analysiert, welche Fähigkeiten sie aufweisen, um auf das Fusionsangebot einzugehen und darüber wieder handlungsfähig zu werden und auf dem Markt zu überleben. Die beobachteten Erfolgsfaktoren konnten den Kompetenzdimensionen Wirksamkeitserwartung, Regulation, Reflexion und Kooperation mit Blick auf Erfolgs- und Misserfolgskriterien zugeordnet werden und werden daher nachfolgend systematisiert beschrieben.

Ein erster Erfolgsfaktor lässt sich im Vorfeld des Planspiels ausmachen. Eine Gruppe nahm aktiv Einfluss darauf, als gemeinsame Gruppe am Planspiel teilzunehmen. Weiter informierten sich die Mitglieder dieses Teams nicht nur bei den Dozenten, was sie für das Planspiel wissen müssten, sondern zogen auch externe Informationsquellen hinzu, wie sie das Spiel gewinnen können. Die Teilnehmer der anderen Gruppen fragten im Vorfeld nach dem Wissen, das für das Spiel erforderlich sei. Die Voraussetzungen waren daher nicht standardisiert, entsprechen aber der Realität dahingehend, dass Informationsasymmetrien über Verhaltensnormen und -routinen bestehen und dies insbesondere eine Spezifika interkultureller Situationen ist. Gleichzeitig lässt sich aber für dieses Frageverhalten eine typische Tendenz festhalten, eher nach dem „Was muss ich wissen“ zu fragen und damit die Verantwortung auf den Antwortenden abzugeben als die Prozesse und Zusammenhänge einer interkulturellen Situation zu erkunden.

Gruppenspezifische *Wirksamkeitserwartung* zeigt sich dahingehend, dass sie ihren Willen zum Gewinn öffentlich kommunizieren. Auch unterstützen frühe Erfolge den Aufbau der Wirksamkeitserwartung. In anderen Gruppen verstärkt das gegenseitige Zusprechen von Mut (z.B. „Lass es uns ausprobieren.“) den Gemeinschaftssinn. Eher nachteilig für den Aufbau von kollektiver Wirksamkeitserwartung wirkt sich der kommunikative Verweis auf Rahmenbedingungen aus (z.B. „Wir wollen schauen, wie das Spiel funktioniert.“). Der Verweis auf die Umweltfaktoren lenkt hierbei von den gruppeninternen Prozessen ab und verhindert, ein gewolltes Miteinander aufzubauen.

Erfolgreiche *Regulationsmechanismen* in der Gruppe können über eine einvernehmliche Entscheidungsfindung (nicht die Mehrheitsentscheidung), die Wertschätzung von Beiträgen aller Gruppenmitglieder, eine klare Rollenzuordnung und geteilte Verantwortungsbereiche (d.h. jeder findet seine Rolle) beobachtet werden. Die erfolgreiche Gruppe schafft es außerdem, für alle Gruppenmitglieder (auch für die mit weniger Engagement) eine Aufgabe zu finden, die zur gemeinsamen Zielerreichung beiträgt (z.B. die anderen Unternehmen beo-

bachten). Zudem führt Humor (z.B. durch lustige Widerreden oder Sinnbilder: „Wir machen jetzt Malen nach Zahlen.“) und eine gewisse Leichtigkeit im Umgang mit Fehlern oder unerwarteten Ereignissen („Wir sind flexibel.“) zur Ausrichtung der Gruppe auf das Gesamtziel. Die weniger erfolgreichen Gruppen weisen Beharrungstendenzen in der Entscheidungsfindung („Das können wir nachher besprechen, jetzt spielen wir.“), Stimmungsschwankungen (z.B. zwischen großer Freude, Ärger und Resignation) sowie ein geringes Engagement für die Gruppe (z.B. keine eigenen Ideen einbringen) und für das Gruppenergebnis auf. Mit Blick auf die emotionale Regulation scheint es hilfreicher zu sein, Emotionen zu benennen („Es ärgert mich.“) als emotional zu reagieren („schscht“, „stop“).

Als Erfolgsfaktoren auf der Kompetenzdimension *Reflexion* können das systematische und kontinuierliche Beobachten der Wettbewerber („Welche Projekte hat Unternehmen XY?“), die frühzeitige Integration externer Experten (hier der Trainer) sowie die aktive Suche nach Aspekten, die die Gruppe noch nicht weiß, identifiziert werden („Wir müssen uns die Zeit nehmen.“). Auch die Schnelligkeit im kollektiven Informationsverarbeitungsprozess (d.h. in interkulturellen Situationen Normen und Regeln aufspüren und deren Aushandelbarkeit prüfen) ist eine relevante Erfolgsdeterminante. Mobilität z.B. durch den Wechsel von Sitzpositionen ermöglicht, unterschiedliche Positionen zum Spielgeschehen einzunehmen und diesen Perspektivwechsel zu reflektieren. Gruppen, die ihr Handeln auf das rein kognitive Verstehen der Regeln sowie auf eine ernsthafte und gewissenhafte Bearbeitung der Entscheidungsprozesse ausrichten und verpassten Chancen nachtrauern („Ach, hätten wir doch nur den Kunden XY bekommen.“), benachteiligen sich in interkulturellen Situationen.

Für die Kompetenzdimension *Kooperation* konnten erfolgreiche Verhaltensweisen beobachtet werden, die ein kontinuierliches Brainstorming ohne Bewertung der Einzelaussagen und Kommentare initiieren und die darüber hinaus jedes Gruppenmitglied als Wissensträger anerkennen und integrieren. Weiter führen Verhaltensweisen, die gemeinsam ein kreatives und anregendes Gruppenklima erzeugen zum Erfolg. Das kontinuierliche Erörtern von Alternativen und die Verdeutlichung von Konsequenzen („Ohne Kooperation geht die Gruppe in die Insolvenz.“) erhöht die Erfolgchancen. Weniger erfolgreiche Gruppen weisen dagegen eine gruppeninterne Koalitionsbildung auf. Die Demonstration von kompetitivem Verhalten wirkt sich nachteilig auf gruppenübergreifende Kooperationen aus, da das dominante Auftreten zu einer Abwehrhaltung bei den anderen Gruppen führt.

### 5.3 Zusammenführung der Ergebnisse

Die Beobachtungsergebnisse stützen die quantitative Auswertung dahingehend, dass die Kompetenzdimensionen Wirksamkeitserwartung, Reflexion, Regulation und Kooperation interkulturelle Gruppenkompetenz hinreichend beschreiben. Jedoch differenzieren die vorliegenden quantitativen Messinstrumente noch nicht ausreichend zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gruppen. Mithilfe der Beobachtungsergebnisse können die Messinstrumente zukünftig aber noch verbessert werden.

Um der Frage weiter nachzugehen, was Gruppen in interkulturellen Situationen erfolgreich macht, wird nun das Zusammenspiel zwischen individueller und kollektiver Kompetenz beleuchtet. Signifikante korrelative Zusammenhänge zwischen der individuellen und gruppenspezifischen Kompetenz zeigen sich allein für die Kompetenzdimension individuelle Regulationsfähigkeit. Individuelle Regulation korreliert signifikant mit gruppenspezifischer Regulation ( $r=.53$ ,  $p=.02$ ), Reflexion ( $r=.57$ ,  $p=.02$ ) und Kooperation ( $r=.53$ ,  $p=.02$ ) und nur schwach mit der Wirksamkeitserwartung ( $r=.31$ ,  $p=.22$ ). Der Zusammenhang zwischen der individuellen und der Gruppenkompetenz ist zwar positiv ausgeprägt jedoch statistisch nicht signifikant ( $r=.44$ ,  $p=.07$ ). Da die Befragung der individuellen Ebene zeitlich vorgelagert und damit unabhängig von der Befragung auf der Gruppenebene stattfand, kann geschlossen werden, dass individuelle Kompetenz eine Voraussetzung aber kein eindeutiger Prädiktor für Gruppenkompetenz ist. Das Gruppenergebnis wird stärker von der Gruppenkompetenz ( $r=.82$ ,  $p=.00$ ) als von der individuellen Kompetenz beeinflusst ( $r=.36$ ,  $p=.16$ ; vgl. Abb. 2). Der Interaktionserfolg in interkulturellen Situationen ist demnach weniger von den Kompetenzen des einzelnen Akteurs als von der Gruppenkompetenz abhängig.



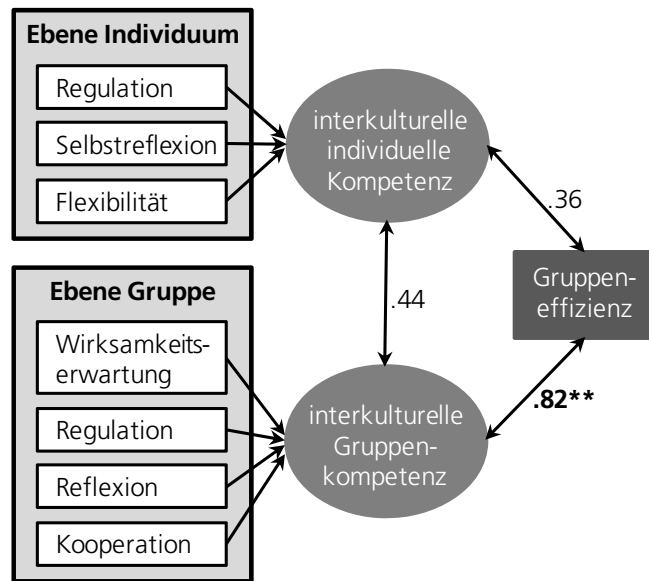


Abb. 2: Ebenenübergreifendes Modell interkultureller Kompetenz

## 6. Diskussion

### 6.1 Erkenntnisgewinn

Ziel des Beitrages ist die Annäherung an die Frage, was Gruppen in interkulturellen Situationen erfolgreich macht. Der Beitrag hat sich dieser Fragestellung sowohl theoretisch als auch empirisch genähert. Aus theoretischer Perspektive wurde herausgearbeitet, dass interkulturelle Situationen nicht per se an unterschiedliche Nationalitäten oder ethnische Hintergründe der beteiligten Akteure gebunden sind, sondern vielmehr in Situationen begründet liegen, in denen sich die orientierungs- und identitätsstiftende Wirkung von Kultur noch nicht entfaltet hat. Interkulturelle Situationen finden sich demnach dort, wo Handlungsrouninen und ein gewolltes Miteinander noch aufgebaut werden müssen. Dieses Verständnis und auch die Operationalisierung einer interkulturellen Situation in einem Planspiel gehen über das traditionelle Verständnis in der interkulturellen Forschung hinaus.

Aus der Kompetenzforschung ließ sich ableiten, dass eine handlungstheoretische Fundierung und ein ebenenübergreifendes Verständnis von interkultureller Kompetenz erforderlich sind. Als theoretischer Rahmen wurde die sozial-kognitive Theorie von Bandura genutzt, um relevante Kompetenzdimensionen abzuleiten. Interkulturelle Kompetenz lässt sich aus dieser Perspektive mit den Fähigkeiten zur Selbstregulation, Reflexion und der Flexibilität im Denken und Handeln von Individuen und analog dazu mit den Fähigkeiten zur Regulation, Reflexion und Kooperation, sowie der kollektiven Wirksamkeitserwartung von Gruppen beschreiben.

Die empirische Prüfung des interkulturellen Kompetenzmodells zeigt, dass die genannten Dimensionen interkulturelle Kompetenz auf der individuellen und gruppenspezifischen Ebene tragfähig beschreiben. Das handlungstheoretisch fundierte Modell weist insgesamt eine gute Reliabilität und Konstruktvalidität auf beiden Ebenen auf. Da die eingesetzten quantitativen Erfassungsinstrumente bisher noch nicht im interkulturellen Kontext eingesetzt wurden, wurde das Modell in einem weiteren Schritt um Resultate der Beobachtung auf der Gruppenebene abgesichert.

Die Beobachtungsergebnisse verdeutlichen erstens, dass kollektive *Reflexion* eine Gruppe dann zum Erfolg führt, wenn nicht nur Verständnisfragen erläutert werden, sondern strategierelevante Wissensbeiträge von den Gruppenmitgliedern und externen Experten eingefordert werden. Reflexion heißt auf der individuellen und kollektiven Ebene, zielbezogene Fragen zu stellen (Triandis 2006) und Nicht-Wissen zu identifizieren. Weiter wird deutlich, dass nicht allein die externe Vernetzung von heterogenen Teams durch den häufigeren Kontakt mit Personen außerhalb des Teams, sondern eine Integration strategierelevanten externen Expertenwissens zu besseren Leistungen und zur Erweiterung des Handlungsrepertoires führen (Ancona / Caldwell 1992). Reflexionsfähigkeit ist daher eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Gruppen (Stempfle 2005, West 2000, Wegge 2003).

Zweitens zeigt sich, dass kollektive *Regulation* durch eine schnelle Auffassungsgabe von kollektiven Handlungsregeln und deren Gestaltbarkeit sowie einvernehmliche Entscheidungsprozesse erfolgskritisch sind. Insbesondere der eigene Gestaltungsrahmen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Teams sollten von Gruppen in interkulturellen Situationen erkannt werden, um der Regelkonformität und dem Festhalten an vorgegebenen Strukturen (Kovalik / Kovalik 2008) entgegen treten zu können. Erweitert um die affektive Dimension bestätigen die Beobachtungsergebnisse, dass sich Emotionen wie Ärger oder Freude im Gruppenprozess gegenseitig verstärken (Kelly / Barsade 2001, Stempfle 2005). Mit Rückgriff auf die SCT kann festgehalten werden, dass Emotionen und Stimmungen das Verhalten beeinflussen und die Beobachtung von der relevanten Person, also der Person mit der Führungsrolle, zur Spiegelung des emotionalen Verhaltens und der Integration der emotionalen Befindlichkeit in die eigene Erlebniswelt führt.

Drittens trägt *Kooperation* dann zum Erfolg der Gruppe bei, wenn Gesprächsbeiträge vorurteilsfrei und nicht bewertet wurden. Denk- und Handlungsfehler entstehen schließlich durch die mangelnde Berücksichtigung von Alternativen und das Ausblenden bei nicht erwartungskonformen Informatio-

nen (Dörner 1989). Auf der Verhaltensebene wird Kooperation begünstigt, wenn sich keine Allianzen innerhalb des Teams bilden und die Aufgaben und Rollen klar und gleichgewichtig verteilt sind. Mit Blick auf gruppenübergreifende Prozesse wirkt sich die Demonstration von Dominanz und wettbewerbsorientierten Verhalten eher nachteilig auf das Kooperationsverhalten anderer Gruppen aus. Dieses Beobachtungsergebnis stützt die Erkenntnisse zum Intergruppenwettbewerb (Jedrzejczyk 2007, Pettigrew 1998).

Die quantitative, *ebenenübergreifende Analyse* des Modells verdeutlicht, dass die individuelle interkulturelle Kompetenz zwar eine Voraussetzung kollektiver Kompetenz ist, aber in nur geringem Maße zum Gruppenergebnis beiträgt. Erfolge in interkulturellen Situationen begründen sich eher über die Gruppenkompetenz. Die individuelle Kompetenz ist somit kein zuverlässiger Indikator, um auf die Gruppenkompetenz bzw. das Gruppenergebnis zu schließen (Baitsch 1996). Für interkulturelle Situationen folgt daraus die Notwendigkeit, kollektive Prozesse bewusst zu unterstützen und zu begleiten.

Das *überraschende Ergebnis* dieser Untersuchung ist die Bedeutung *individueller Regulationsfähigkeit*, eine Variable, die bisher in der interkulturellen Kompetenzforschung unberücksichtigt geblieben ist. Individuelle Regulationsfähigkeit ist die einzige individuelle Kompetenzdimension, die signifikante Zusammenhänge zu den drei Kompetenzdimensionen Regulation, Reflexion und Kooperation auf der Gruppenebene aufweist. Damit trägt die individuelle Regulationsfähigkeit entscheidend zum Aufbau interkultureller Gruppenkompetenz bei. Gleichzeitig unterlegt dieser Befund die Bedeutung des Kompetenzverständnisses als selbstorganisatorische Disposition (Erpenbeck / Heyse, 1999, Erpenbeck / von Rosenstiel 2007, Baitsch 1996). Die motivationale, kognitive und aktivitätsbezogene Fähigkeit eines sozialen Akteurs, sich immer wieder auf ein Handlungsziel hin auszurichten und darüber zu Ergebnissen zu gelangen, ist daher zentrales Element des Kompetenzbegriffs auch in interkulturellen Situationen.

Die vorliegenden Ergebnisse unterlegen weiter die Sinnhaftigkeit und Anwendbarkeit von ebenenübergreifenden Kompetenzdimensionen (Wilkens et al. 2006, Kauffeld 2006, Baitsch 1996), da bei konzeptioneller Übereinstimmung eine Vergleichbarkeit zwischen den Dimensionen ermöglicht und darüber Hebeleffekte identifiziert werden können. Mithilfe derartiger Modelle können zukünftig auch Fragen zur Kompetenzbeeinflussung zwischen Gruppe und Individuum bearbeitet werden (Schulz-Hardt / Brodbeck 2007).

## 6.2 Implikationen für die Forschung und Praxis

Die Ergebnisse legen nahe, dass es lohnenswert erscheint, zukünftig mit diesem Modell weiter zu arbeiten. Der explorative Charakter der Studie und die geringe Stichprobengröße zwingen zur Vorsicht bei Verallgemeinerungen und Gültigkeitsaussagen. Zur Verifikation sollte das Modell in anderen interkulturellen Untersuchungskontexten und an größeren Stichproben getestet werden. Zur Erhöhung des Differenzierungsgrades des Modells sollten die Erhebungsinstrumente weiterentwickelt (z.B. Beobachtungsergebnisse in Skalen überführen und validieren) sowie die Kriterienvalidität geprüft werden. Zur Erhöhung der Trennschärfe des Modells sollte es auch in sozialen Situationen getestet werden, um das ‚spezifisch Interkulturelle‘ herauszustellen.

Für die Praxis lässt sich die Empfehlung ableiten, in interkulturellen Situationen gezielter Teams zu unterstützen und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen eher auf der Gruppen- als der individuellen Ebene zu implementieren. Teamentwicklungsmaßnahmen und die externe Begleitung und Unterstützung von Teamprozessen z.B. durch Gruppencoaching (Kinast 2005) können eine Hebelwirkung entfalten. Auch die Verfügbarkeit von Experten zur Integration externen Wissens in die Gruppe sollte Berücksichtigung finden. Etwas vorsichtiger bezieht sich die zweite Empfehlung auf die Entwicklung der Regulationsfähigkeit von Individuen. Können die Ergebnisse dieser Untersuchung repliziert werden, so kann ein *Training individueller Regulationsfähigkeit* eine deutliche Hebelwirkung in kulturell heterogenen Belegschaften entfalten. Positive Befunde zu Trainings selbstregulativer Fähigkeiten bei Verhandlungsführungen (Otto et al. 2007) und bei Mathematikleistungen (Perels et al. 2005) deuten auf das Potential hin.

Abschließend und ausblickend kann festgehalten werden, dass sich interkulturelle Gruppenkompetenz dort zeigt, wo Heterogenität wahrgenommen und wertgeschätzt wird sowie die Unsicherheiten und Komplexität der Situation gemeinsam bewältigt und so zu einem gewollten Miteinander führen. Kollektive Prozesse sollten unterstützt werden, damit Gruppen zu gemeinsamen Handlungsroutinen gelangen und ein „*collective mind*“ entwickeln können.

## Literatur

Abelson, R. P. (1976): Script processing in attitude formation and decision-making. In: Carroll, J. S. / Payne, J. W. (Hrsg.): *Cognition and social behavior*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, S. 33-67.

Ancona, D. G. / Caldwell, D. F. (1992): Bridging the Boundary. External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly* 37(4), S. 634-665.

Baitsch, C. (1996): Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen. Psychologische Überlegungen zu einem Analyse- und Bewertungskonzept. In: Denisow, K. / Fricke, W. / Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.): *Partizipation und Produktivität. Zu einigen kulturellen Aspekten der Ökonomie*. Bonn: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 102-112.

Bandura, A. (1986): *Social foundations of Thought and Action. A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1991): Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2), S. 248-287.

Bandura, A. (2001): Social Cognitive Theory. An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology* 52, S. 1-26.

Barthel, E. / Zawacki-Richter, O. / Hasebrook, J. (2007): Betriebliches Kompetenzmanagement bei Individuen, Teams und Organisationen. In: Barthel, E. et al. (Hrsg.): *Kompetenzkapital heute. Wege zum integrierten Kompetenzmanagement*. Frankfurt: Frankfurt School Verlag, S. 335-362.

Bolten, J. (2008a): *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: UTB.

Bolten, J. (2008b): Reziprozität, Vertrauen, Interkultur. Kohäsionsorientierte Teamentwicklung in virtualisierten multikulturellen Arbeitsumgebungen. In: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 69-93.

Bortz, J. / Döring, N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer.

Chao, G. T. (2000): Multilevel issues and culture. An integrative view. In: Klein, K. J. / Kozlowski, S. W. J. (Hrsg.): *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, S. 308-348.

Chen, G. M. / Starosta, W. J. (2000): The Development and Validation of the Intercultural Communication Sensitivity Scale. *Human Communication* 3(1), S. 1-15.

Combs, G. M. / Luthans, F. (2007): Diversity Training. Analysis of the Impacts of Self-Efficacy. *Human Resource Development Quarterly* 18(1), S. 91-120.

Deardorff, D. K. (2004): *The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States*. Dissertation North Carolina State University. URL: <http://www.lib.ncsu.edu/theses/available/etd-06162004-000223/unrestricted/etd.pdf> [Zugriff am 14.04.2010].

Deardorff, D. K. (2006): Policy Paper zur interkulturellen Kompetenz. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Interkulturelle Kompetenz. Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?* URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17145\\_17146\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf) [Zugriff am 14.04.2010].

DeDreu, C. K. W. (2002): Team innovation and team effectiveness. The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11(3), S. 285-298.

Dörner, D. (1989): *Die Logik des Mißlingens*. Reinbek: Rowohlt Verlag.

Erpenbeck, J. / Heyse, V. (1999): *Die Kompetenzbiographie*. Münster: Waxmann.

Erpenbeck, J. / von Rosenstiel (2007): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Falter, C. / Kailer, N. (2005): Internationalisierung und betriebliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung 2005. Kompetente Menschen – Voraussetzung für Innovationen*. Münster: Waxmann, S. 243-273.

Fink, G. (2003): Interkulturelle Kompetenz und Performanz. *Erwägen, Wissen, Ethik* 14(1), S. 165-167.

Fritz, W. (2001): Die interkulturelle Kompetenz von Managern. Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg auf Auslandsmärkten. In: von der Oelsnitz, D. / Kammel, A. (Hrsg.): *Kompetenzen moderner Unternehmensführung*. Bern et al.: Haupt, S. 87-101.

Fritz, W. / Möllenberg, A. / Chen, G.-M. (2002): Measuring Intercultural Sensitivity in Different Cultural Contexts. *Intercultural Communication Studies* XI(2), S. 165-176.

Geiger, K. F. (2003): Identitätshermeneutik. Ein verlässlicher Ratgeber? *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 172-174.

Gibson, C. B. / Earley, P. C. (2007): Collective Cognition in Action. Accumulation, Interaction, Examination, and Accommodation in the Development and Operation of Group Efficacy beliefs in the Workplace. *Academy of Management Review* 32(2), S. 438-458.

Goddard, R. D. / LoGerfo, L. F. (2007): Measuring Emergent Organizational Properties. A Structural Equation Modelling Test of Self- versus Group-Referent Perceptions. *Educational and Psychological Measurement* 67(5), S. 845-858.

Graf, A. (2004): Screening and training inter-cultural competencies. Evaluating the impact of national culture on inter-cultural competencies. *International Journal of Human Resource Management* 15(6), S. 1124-1148.

Grant, A. M. (2001): Rethinking Psychological Mindedness. Metacognition, Self-reflection and Insight. *Behavior Change* 18(1), S. 8-17.

Grant, A. M. / Franklin, J. / Langford, P. (2002): The Self-Reflection and Insight Scale. A new Measure of private Self-Consciousness. *Social Behavior and Personality* 30(8), S. 821-836.

Gröschke, D. (2009): *Interkulturelle Kompetenz in Arbeitssituationen. Eine handlungstheoretische Analyse individueller und kollektiver Fähigkeiten*. München / Mehring: Rainer Hampp Verlag.



Gurtner, A. / Tschan, F. / Semmer, N. K. / Nägele, C. (2007): Getting groups to develop good strategies. Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 102(2), S. 127-142.

Hackman, J. R. (1990): *Groups that work. Creating the conditions of effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hecht-El Minshawi, B. (2003): *Interkulturelle Kompetenz. For a better Understanding*. Weinheim: Beltz.

Hennlein, S. / Jöns, I. (2006): Kompetenzentwicklung von Arbeitsgruppen durch Teamfeedback. *Arbeit* 15(1), S. 29-42.

Jedrejczyk, P. (2007): *Multikulturelle Teams in Organisationen. Eine experimentelle Untersuchung des Problemlöseverhaltens unter Wettbewerbsbedingungen*. Frankfurt: Peter Lang.

Jerusalem, M. / Schwarzer, R. (1999): Die Skala Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung. In: R. Schwarzer / M. Jerusalem (Hrsg.): *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen*. URL: [http://www.mentalhealth-promotion.net/resources/swe-schule\\_komplett.pdf](http://www.mentalhealth-promotion.net/resources/swe-schule_komplett.pdf) [Zugriff am 02.03.2010]

Jonas, K. / Brömer, P. (2002): Die sozial-kognitive Theorie von Bandura. In: D. Frey / M. Irlé (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie, Band II: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien*. Bern u. a.: Huber, S. 277-299.

Kappelhoff, P. (2004): Chaos- und Komplexitätstheorie. In: G. Schreyögg / A. von Werder (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 123-131.

Kauffeld, S. (2006): *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kauffeld, S. / Frieling, E. (2001): Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 45(1), S. 26-33.

Kelly, J. R. / Barsade, S. G. (2001): Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(1), S. 99-130.

Kinast, E.-U. (2005): Interkulturelles Coaching. In: Thomas, A. / Kinast, E.-U. / Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 217-226.

Klaasen-van Husen, W. (2008): *Interkulturelles Personalmanagement bei Professional Service Firms*. Wiesbaden: DUV.

Konradt, U. / Hertel, G. / Behr, B. (2002): Interkulturelle Managementtrainings. Eine Bestandsaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in Deutschland. *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 33(4), S. 197-207.

Kovalik, L. M. / Kovalik, D. L. (2008): A lesson learned through gaming. *Simulation & Gaming* 39(1), S. 118-125.

Kroeber, A. L. / Kluckholm, C. (1952): *Culture. A critical review of concepts and definitions*. Boston, MA: Harvard University Press.

Kuppens, P. et al. (2006): Universal Intracultural and Intercultural Dimensions of the Recalled Frequency of Emotional Experience. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 37(5), S. 491-515.

Mae, M. (2003). Transkulturalität und interkulturelle Kompetenz. *Erwägen, Wissen, Ethik* 14(1), S. 194-196.

Mall, R. A. (2003): Interkulturelle Kompetenz jenseits bloßer "political correctness". *Erwägen, Wissen, Ethik* 14(1), S. 196-198.

Martin, M. M. / Anderson, C. M. (1998): The Cognitive Flexibility Scale. The Validity Studies. *Communication Reports* 11(1), S. 1-9.

Martin, M. M. / Rubin, R. B. (1995): A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports* 76(April), S. 623-626.

Maznewski, M. L. / DiStefano, J. J. (2000): Global Leaders are Team Players. Developing global leaders through membership in global teams. *Human Resource Management* 39 (2/3), S. 195-208.

McClelland, D. C. (1998): Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science* 9(5), S. 331-339.

Müller, S. / Gelbrich, K. (2001): Interkulturelle Kompetenz als neuartige Anforderung an Entsandte. Status quo und Perspektiven der Forschung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 53(Mai), S. 246-272.

Otto, B. / Lang, A. / Schmitz, B. (2007): Selbstregulation in der Verhandlungsführung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 51(2), S. 68-78.

Oyserman, D. / Coon, H. M. / Kimmelmeier, M. (2002): Rethinking Individualism and Collectivism. Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 1, S. 3-72.

Pawlowsky, P. / Menzel, D. / Wilkens, U. (2005): Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen. In: Sonntag, K.-H. et al. (Hrsg.): *Kompetenzmessung in Unternehmen*. Münster: Waxmann, S. 343-453.

Perels, F. / Schmitz, B. / Bruder, R. (2005): Lernstrategien zur Förderung von mathematischer Problemlösekompetenz. In: Moschner, B. / Artelt, C. (Hrsg.): *Lernstrategien und Metakognition. Implikationen für Forschung und Praxis*. Münster: Waxmann, S. 155-176.

Pescosolido, A. T. (2003): Group Efficacy and Group Effectiveness. The Effects of Group Efficacy over Time on Group Performance and Development. *Small Group Research* 34(1), S. 20-42.

Pettigrew, T. F. (1998): Intergroup Contact Theory. *Annual Review of Psychology* 49, S. 65-85.

Podsiadlowski, A. (2002): *Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen*. Münster: Waxmann.

Roy, M. H. / Dugal, S. S. (1998): Developing Trust. The importance of cognitive flexibility and co-operative contexts. *Management Decision* 36(9), S. 561-567.

Schippers, M. C. / den Hartog, D. / Koopman, P. L. (2007): Reflexivity in Teams. A Measure and Correlates. *Applied Psychology. An International Review* 56(2), S. 189-211.

Schneider, U. / Hirt, C. (2007): *Multikulturelles Management*. München: Oldenbourg Verlag.

Schreyögg, G. / Kliesch-Eberl, M. (2007): How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal* 28(9), S. 913-933.

Schulz-Hardt, S. / Brodbeck, F.C. (2007): Gruppenleistung und Führung. In: Jonas, K. / Stroebe, W. / Hewstone, M. (Hrsg.): *Sozialpsychologie*. Heidelberg: Springer, S. 443-486.

Schutte, N. S. et al. (1998): Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25(2), S. 167-177.

Schwarzer, R. / Jerusalem, M. (1995): Generalized Self-Efficacy Scale. In: Weinmann, J. / Wright, S. / Johnson, M. (Hrsg.): *Measures in health-psychology. A user's portfolio. Causal and control beliefs*. Windsor, England: nfer-nelson, S. 35-37.

Schwarzer, R. / Schmitz, G.S. (1999): Kollektive Selbstwirksamkeitserwartung von Lehrern. Eine Längsschnittstudie in zehn Bundesländern. *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 30(4), S. 262-274.

Schwarzer, R. (1993): *General Perceived Self-Efficacy in 14 Cultures*. URL: [http://web.fu-berlin.de/gesund/publicat/ehps\\_cd/health/world14.htm](http://web.fu-berlin.de/gesund/publicat/ehps_cd/health/world14.htm) [Zugriff am 14.04.2010]

Schwarzer, R. (1999): *Selbstregulation*. URL: <http://web.fu-berlin.de/gesund/skalen/Selbstregulation/selbstregulation.htm> [Zugriff am 02.03.2009]

Sims, D. E. / Salas, E. (2007): When teams fail in organizations. What creates teamwork breakdowns? In: Langan-Fox, J. / Cooper, C. L. / Klimoski, R. J. (Hrsg.): *Research companion to the dysfunctional workplace. Management challenges and symptoms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, S. 302-318.

Stagl, K. C. / Salas, E. (2008): Best practices in building more effective teams. In: Burke, R. J. / Cooper, C. L. (Hrsg.): *Building more effective organizations. HR management and performance in practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 160-182.

Stempfle, J. (2005): Eine integrative Theorie des Problemlösens in Gruppen III. Sozio-emotionale Regulation, Konflikte und Kompetenzbedrohungen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 36(1), S. 61-80.

Stewart, G. L. (2006): A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management* 32(1), S. 29-54.

Straub, J. (2007): Kompetenz. In: Straub, J. / Weidemann, A. / Weidemann, D. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Metzler. S. 35-46.

Stumpf, S. / Klaus, C. / Süßmuth, B. (2003): Gruppenreflexivität als Determinante der Effektivität und Weiterentwicklung von Arbeitsgruppen. In: S. Stumpf / A. Thomas (Hrsg.): *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen et al.: Hogrefe, S. 143-165.

Süß, S. (2008): Diversity Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 60(Juni), S. 406-430.

Swift, T. A. / West, M. A. (1998): *Reflexivity and Group Processes. Research and Practice*. Sheffield: The ESRC Centre for Organization and Innovation.

Tasa, K. / Seijts, G. H. / Taggar, S. (2007): The Development of Collective Efficacy in Teams. A Multilevel and Longitudinal Perspective. *Journal of Applied Psychology* 92(1), S. 17-27.

Taylor, E. E. (1994): A Learning Model for Becoming Interculturally Competent. *International Journal of Intercultural Relations* 18(3), S. 389-408.

Tomasello, M. / Kruger, A. / Ratner, H. (1993): Cultural learning. *Behavioral and Brain Sciences* 16(3), S. 495-552.

Triandis, H. C. (2006): Cultural Aspects of Globalization. *Journal of International Management* 12(2), S. 208-217.

Trommsdorf, G. (2003): Kulturvergleichende Entwicklungspsychologie. In: Thomas, A. (Hrsg.): *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 139-180.

van Dick, R. et al. (2008): Group diversity and group identification. The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations* 61(10), S. 1463-1492.

Webber, S. S. / Donahue, L. M. (2001): Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance. A meta-analysis. *Journal of Management* 27(2), S. 141-162.

Wegge, J. (2003): Heterogenität und Homogenität in Gruppen als Chance und Risiko für die Gruppeneffektivität. In: S. Stumpf / A. Thomas (Hrsg.): *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen et al.: Hogrefe, S. 119-141.

West, M. A. (2000): Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In: Beyerlein, M. (Hrsg.): *Product Development Teams. Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*. Greenwich, CT: JAI Press, S. 1-30.

Wilkens, U. (2009a). Kompetenz. In: Scholz, C. (Hrsg.): *Vahlens Großes Personalexikon*. München: Vahlen, S. 592-596.

Wilkens, U. (2009b). Sozial-Kognitive Theorie. In: Scholz, C. (Hrsg.): *Vahlens Großes Personalexikon*. München: Vahlen, S. 1054-1057.

Wilkens, U. / Keller, H. / Schmette, M. (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. Theoriezugänge und Modellbildung. In: G. Schreyögg / P. Conrad (Hrsg.): *Managementforschung. Band 16: Management von Kompetenzen*. Wiesbaden: Gabler, S. 121-161.

Wilkens, U. / Schmette, M. / Gröschke, D. / Keller, H. (2007): *Die Identifikation der Wirkungsbeziehungen zwischen Strukturebenen der Kompetenz als Wegweiser für den Einsatz von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen*. Forschungsbericht zum Thema "Lernkultur, Kompetenzentwicklung und Strukturebenen von Unternehmen und Organisationen" im Rahmen des Projektes Grundlagenforschung "Lernkultur Kompetenzentwicklung" (G018).

Wimmer, A. (2005): *Kultur als Prozess*. Wiesbaden: VS Verlag.