

## **Einleitung**

---

Eine eingehende Beschäftigung mit interkulturellen Trainings für den arabischen Raum erscheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt aus unterschiedlichen Gründen nicht nur angebracht, sondern notwendig. Jedoch sind Trainingsansätze zur Vorbereitung von deutschen Fach- und Führungskräften auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit ihren arabischen Geschäftspartnern extrem rar gesät, obschon der arabische Raum – wie im Folgenden gezeigt wird – eine besondere soziopolitische und wirtschaftliche Stellung einnimmt.

### **Zur soziopolitischen Bedeutung des arabischen Raumes**

Aus der Vielzahl von sozialpolitischen Themen seien nur zwei genannt: In den Medien hierzulande lässt sich eine zunehmende Polarisierung zwischen den zwei Konstrukten »Islam« und »Westen« beobachten, was sich im Zuge der Ereignisse vom 11. September 2001 besonders verschärft hat. Des Weiteren erregt gegenwärtig die Diskussion um die Integration von Muslimen in Europa besondere Aufmerksamkeit. Verschiedene Zerrbilder in den Medien erhitzen die Gemüter über beide Themen, was nicht zuletzt häufig zu einem Bild von Bedrohung zu verschmelzen scheint. Derartige Vorstellungen sind für die Arbeit von deutschen Fach- und Führungskräften mit ihren arabischen Geschäftspartnern sicherlich nicht förderlich. Das in diesem Buch dargestellte Training bietet Hilfestellungen, derartige Zerrbilder zu entlarven und einen geeigneten Umgang damit zu schulen.

## **Zur wirtschaftlichen Bedeutung des arabischen Raums**

Im Zuge gegenwärtiger Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse öffnen sich immer häufiger klein- und mittelständische Unternehmen den Chancen des internationalen, insbesondere aber denen des arabischen Marktes: »Das Potenzial des Wirtschaftsraums südlich und östlich des Mittelmeers ist riesig, die deutsche Wirtschaft muss es nur entdecken«, erklärt der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages Ludwig G. Braun (Handelsblatt vom 14.06.05). Braun zufolge reduziert sich die Bedeutung des arabischen Raumes nicht auf die Tatsache, dass dort immense Öl- und Gasreserven zu finden sind. Mit über 300 Mio. Menschen, so Braun, stellen die arabischen Staaten einen schnell wachsenden Markt dar, mit einer großen Nachfrage an Bildung, Dienstleistungen, Konsum- und Investitionsgütern. Geradezu täglich gibt es in den Medien Berichte über Mammutprojekte (Tourismus, Infrastruktur etc.) in den Vereinigten Arabischen Emiraten, in Katar etc. Auf der arabischen Halbinsel entsteht zwischen den Staaten des Golf Cooperation Council (GCC) eine Währungsunion.

Dass davon auch baden-württembergische Unternehmen<sup>1</sup> profitieren, belegt die Statistik der IHK, wonach im Zeitraum von 2003 bis 2004 der Außenhandel in der Region Nah- und Mittelost-/Nordafrika in fast allen Ländern gestiegen ist. So sind die Vereinigten Arabischen Emirate mit einem Volumen von ca. 565 Mio. Euro im Jahre 2004 der wichtigste Importeur baden-württembergischer Produkte. Libyen verzeichnete in den Jahren 2003 bis 2004 mit einem Zuwachs von 52,69 % an Importen aus Baden-Württemberg die stärksten Zunahmen.

## **Ergebnisse bisheriger Forschungsarbeit**

In einem früheren Forschungsprojekt, das von November 2000 bis April 2002 an der Hochschule Heilbronn durchgeführt wurde und der Erstellung eines Leitfadens für mittelständische Unternehmen zur Verbesserung von Geschäftsbeziehungen in arabisch-islamischen Ländern diente (Jammal, 2003), stießen wir gleichsam zufällig auf zwei Tendenzen in den Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften, die als Auslandsentsandte ihrer Unternehmen in Ägypten, Jordanien und Marokko tätig waren: Zum einen stellten wir eine eher negative stereotype bzw.

---

1 Die besondere Hervorhebung von Unternehmen aus dem Bundesland Baden-Württemberg ist dadurch begründet, dass das Forschungsprojekt vom dortigen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (MWK) gefördert wurde.

übergeneralisierte Beschreibung von Menschen und Verhaltensweisen in den arabischen Ländern fest. Zum anderen war eine geringe Varianz in der Wahl möglicher Handlungsstrategien zu verzeichnen. Diese Feststellung führte dazu, dass wir alle 64 Interviews, die mit deutschen Fach- und Führungskräften zu ihren berufsbezogenen Erfahrungen in Jordanien, Ägypten und Marokko durchgeführt wurden, erneut auswerteten.

Erfasst wurden hierbei sowohl die stereotypen Aussagen als auch die Handlungsstrategien der deutschen Manager. Um Missverständnisse zu vermeiden: Es ist nicht unser Anliegen, Stereotype im Sinne der Tradition der Stereotypenforschung zu untersuchen, sowenig es unsere Absicht ist, Stereotype in einem moralischen Verständnis zu behandeln. Das Ziel der vorgestellten Re-Analyse war hingegen, zentrale Problemfelder zu identifizieren, die im Zusammenhang mit Stereotypen entstehen, gefestigt und zementiert werden und zu Barrieren in der deutsch-arabischen Kooperation führen können. Die Erkenntnisse aus dieser Re-Analyse dienen nicht zuletzt als empirische Fundierung unseres kulturspezifischen Trainings, welches im dritten Kapitel dieser Arbeit vorgeschult wird.

## **Barrieren erfolgreicher Zusammenarbeit: Stereotype und Vorurteile**

In der Praxis häufig unbeachtete Barrieren einer erfolgreichen Kooperation zwischen deutschen und arabischen Geschäftspartnern sind übergeneralisierte, starre, vorgefertigte und oftmals negative Vorbehalte gegenüber Vertretern der arabischen Kultur. Gemeint sind: Vorurteile und Stereotype. Zur Stolperfalle können Vorurteile und Stereotype werden, wenn unser Denken und Handeln – in der Regel unbewusst – durch diese vorgefertigten unzureichenden Denkmuster und Urteile gesteuert werden. Die Folge ist, dass alternative Interpretationen zur Handlungsweise des Partners in Überlegungen nicht miteinbezogen werden und eigene, alternative Reaktionen und Handlungsweisen nicht in Betracht gezogen werden. Mit anderen Worten: Stereotype und Vorurteile stellen eine konterproduktive Einengung der Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsspielräume der Akteure dar. Die hier thematisierten Stereotype sind nicht zu verwechseln mit »entlastender« Stereotypisierung, die nicht selten unter Auslandsentsandten in arabischen Ländern (und höchstwahrscheinlich nicht nur dort) zu beobachten ist und punktuell – meistens in angespannten Situationen – auftritt und wie ein Ventil für belastende Anpassungsarbeit wirkt. Wenn nachfolgend von Stereotypen gesprochen wird, dann sind die negativ beladenen und fest zementierten Stereotypisierungen gemeint, die das Berufs- und Privatleben der Auslandsent-

sandten erschweren. Sie wirken ent-individualisierend (vgl. Tajfel, 1981) und verstellen die faktisch vorhandene Diversität (Hansen, 2003, S. 326). Erschwert wird das Fremdverstehen in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Arabern vor allem durch die in letzter Zeit immer stärker zu verzeichnende Bedrohungswahrnehmung, was durch kollektive Stereotype und Vorurteile verstärkt wird. Diese wiederum verengen die Wahrnehmung: Dem Anderen wird damit »... nicht nur die Breite seiner Individualität geraubt, sondern es werden ihm darüber hinaus Eigenschaften unterstellt, die [er] nicht besitzt« (Hansen, 2003, S. 339).

## Ziel und Ansatz

**Das Anliegen** dieses Buches ist es, den Zusammenhang zwischen stereotypisierter Wahrnehmung respektive stereotypisierter Interpretation und der Handlungskompetenz in interkulturellen, speziell deutsch-arabischen Kooperationsbeziehungen herauszustellen und ein Training vorzustellen, das zur Erweiterung der Interpretations- und Handlungsspielräume der deutschen Akteure beiträgt. Wie bereits erwähnt wurde: Nicht die häufig in der Diskussion um Stereotype und Diskriminierung dominierende moralische Dimension leitet das Interesse, sondern vielmehr a) die Frage nach der Effektivität<sup>2</sup> interkulturellen Handelns, die durch die Aktivierung und Anwendung von Stereotypen beeinträchtigt zu sein scheint und b) die Frage nach der Möglichkeit, durch spezifische Maßnahmen den Prozess der Modifikation von Stereotypen herbeizuführen. Dieses Anliegen ist der hermeneutischen Tradition verpflichtet, wie sie im letzten Jahrhundert vor allem von H.-G. Gadamer fortgeführt wurde<sup>3</sup>. Wierlacher (und in großen Teilen auch Bredella, 1992, zitiert in Hansen, 2003), der auf Gadammers Überlegungen beruhend das Fremdverstehen als Horizonterweiterung begreift (der Fremde als Ferment, vgl. Wierlacher, 1985, 2003), geht davon aus, dass gelungene interkulturelle Interaktionen dadurch gekennzeichnet sind, dass Veränderungen bei den Akteuren stattfinden. Diese Veränderungen werden als »Konstitution ei-

---

2 Der Begriff der Effektivität wird in Kapitel II näher erläutert.

3 Gadamer spricht in seiner dialogischen Hermeneutik allerdings nicht von Stereotypen, sondern von Vorurteilen. Bei ihm verweisen diese auf Urteile, die gleichsam vor den »eigentlichen Urteilen« gefällt werden. In seiner Hermeneutik findet – in Opposition zur Aufklärung – eine Rehabilitierung der Vorurteile statt. In ihnen offenbart sich unser geschichtliches Bewusstsein, das immer »... eine Vielzahl von Stimmen [ist], in denen die Vergangenheit widerklingt« (Gadamer, 1986, S. 289). Wir Menschen stehen »ständig in Überlieferung« (ebd.), was zu einer nicht zu entrinnenden Voreingenommenheit führt und es gilt, »... der eigenen Voreingenommenheit innewohnen ...« (Gadamer, 1986, S. 274).

ner partiellen Gemeinsamkeit auf einer Sinnebene« beschrieben (Wierlacher, 2003, S. 216).<sup>4</sup>

Unser Ansatz basiert insofern auf ähnlichen Überlegungen, als wir uns ebenfalls von einer puren Effizienzorientierung bei der Definition dessen distanzieren, was gelungene interkulturelle Interaktion ist. Allerdings sehen wir, im Unterschied zu Wierlacher, nicht ein ausschließendes Entweder-Oder in der Bestimmung von interkultureller Kompetenz. Sie auch instrumentell zu verstehen, hat aus folgenden Gründen nichts grundlegend Falsches an sich: Zum einen kann in wirtschaftlich motivierten Interaktionen das Effizienzkriterium nicht einfach ausgeblendet werden. Zum anderen beinhaltet die Behauptung, eine gelungene interkulturelle Interaktion bestünde in einer Horizonterweiterung der Akteure, eine instrumentelle Betrachtungsweise von interkultureller Kompetenz.

In unserem Ansatz bestimmen wir gelungene interkulturelle Interaktion **zum einen** anhand des Angebots an Optionen für Wahrnehmung, Interpretation und Handlung<sup>5</sup>, das den Akteuren zur Verfügung steht, und **zum anderen** anhand ihrer Fähigkeit, diese Optionen situationsadäquat für eine »erfolgreiche« Interaktion einzusetzen.<sup>6</sup>

Eine Erweiterung des Spielraumes der Optionen kann letztlich auch als eine »Horizonterweiterung« verstanden werden. Das Mehr an Optionen kann erst in der handlungspraktischen Umsetzung und im situativen Vollzug der Interaktion zwischen den Akteuren zum Gelingen der interkulturellen Interaktion beitragen.<sup>7</sup>

4 Die vorgestellte Betrachtungsweise widerspricht nicht einer relationalen interkulturellen Hermeneutik. Nach letzter Ansicht wird das Verstehen in interkulturellen Situationen nicht als eine Form voreingenommener Einverleibung des Anderen betrachtet (Lévinas, 1983). Die beiden Konstrukte, das »Eigene« und das »Fremde«, verlieren damit die Funktion als isolierte Einheiten. Sie stehen vielmehr in einem aufeinanderbezogenen relationalen Zusammenhang (Straub/Shimada, 1999).

5 Die Bezeichnung »Optionen für Wahrnehmung, Interpretation und Handlung« steht dem Begriff des »Handlungspotentials« bei Boesch sehr nahe (vgl. Boesch, 1991).

6 Bei Dahrendorf findet sich der Begriff der Wahlchancen, der beide Aspekte umfasst (vgl. Dahrendorf, 2003).

7 Jedenfalls theoretisch ist dabei nicht auszuschließen, dass die Erweiterung von Optionen durch einen Auslandsaufenthalt auch negative Folgen nach sich ziehen kann (vgl. Hansen, 2003, S. 330ff.). Wie die Evaluierungsergebnisse jedoch zeigen (vgl. Abschnitt 3.5), hat diese theoretisch mögliche Folge der Erweiterung von Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsspielräumen in unserem Zusammenhang (Training für den arabischen Raum) keine praktische Relevanz.

Verwendet man für die Beschreibung dieses Zusammenhangs das Konstrukt »interkulturelle Kompetenz«, so kann unter diesem Begriff ein praktisches Wissen<sup>8</sup> verstanden werden, das sich nicht nur durch Kognition (»knowing why«), sondern eben maßgeblich auch durch ein »knowing how« und »knowing when« gekennzeichnet ist, und mithin die Fähigkeit zur Anwendung des jeweils situativ Angemessenen einschließt. In der wissenschaftlichen Literatur wird der Erwerb interkultureller Kompetenz nicht selten als erklärtes Ziel interkultureller Trainings ausgewiesen, obschon ein Nachweis über deren Wirksamkeit nur unzureichend erbracht wurde.<sup>9</sup>

Genau das ist es, was ein Training – auch wenn es Monate dauern würde – nicht vollständig leisten kann. Es ist mit anderen Worten unrealistisch, von einem Training zu verlangen, es möge interkulturelle Kompetenz schlechthin vermitteln. Es kann u.E. »lediglich« einen Beitrag zur Erweiterung des Spielraumes an Optionen in einem bestimmten Interaktionskontext leisten, die den Akteuren zur Verfügung stehen und die adäquate bzw. situationsgerechte Anwendung dieser zur Wahl stehenden Optionen der Wahrnehmung, der Interpretation und des Handelns demonstrieren bzw. in interkulturelle Kompetenz einüben (siehe 3.3). Stets bezieht sich die erwähnte Erweiterung auf den deutsch-arabischen, wirtschaftlich motivierten Arbeitskontext (Kultur- und Kontextspezifität).

Auf ein mögliches Missverständnis sei noch hingewiesen: Das Training soll nicht dazu dienen, Stereotype zu eliminieren, was ohnehin kaum möglich ist. Vielmehr soll es einen Beitrag dazu leisten, die Grenzen vorhandener Stereotype exemplarisch aufzuzeigen. So kommt es bei dem Thema »Korruption« darauf an, den Trainingsteilnehmern zu verdeutlichen, dass ihr Stereotyp »Araber sind korrupt« nicht ausreicht, um jede Situation zu erklären bzw. um darauf jeweils angemessen zu reagieren. Da gilt es z.B. die Bedeutung von Schenkungen in den einzelnen Ländern zu verdeutlichen. Damit wird eine differenziertere Betrachtung von arbeitsrelevanten Situationen ermöglicht und unterschiedliche Handlungsoptionen aufgezeigt.

## **Aufbau des Buches**

In diesem Buch finden sich die Ergebnisse eines zweijährigen Forschungsvorhabens, das zwischen 2002 und 2004 von der Forschungsstelle für Angewandte Kulturwissenschaften der Hochschule Heilbronn durchgeführt wurde. Dieses Vorhaben, welches vom Ministerium für Wis-

---

8 Vgl. Gadamer, 1991.

9 Vgl. Ehnert, 2004, S. 25-51; Mendenhall et al., 2004, S. 129-143.

senschaft und Kunst in Baden-Württemberg gefördert wurde, hatte das erklärte Ziel, ein Trainingskonzept zu entwickeln und zu testen, das Stereotype deutscher Fach- und Führungskräfte gegenüber ihren arabischen Geschäftspartnern zu verändern hilft, die für die Zusammenarbeit insofern nachteilig sind, weil diese die Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsspielräume einengen. Das Training wurde für drei unterschiedliche Gruppen von durchschnittlich 12 Personen aus verschiedenen Unternehmen in Deutschland durchgeführt und jeweils projektextern evaluiert (siehe 3.5).

Das erste Kapitel **Interkulturelle Barrieren in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und arabischen Partnern** führt zunächst in den Begriff der »Stereotype« ein. Im Rekurs auf den Forschungsstand werden Theorien und Ansätze vorgestellt, die dem Projektkonzept zugrunde liegende Verständnis dieses Begriffes untermauern. Dieses lässt sich holzschnittartig wie folgt beschreiben: a) Stereotype lassen sich als Einengung der Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsspielräume bzw. als Fixierung auf bestimmte Muster bzw. Schemata und Skripte verstehen; b) diese Einengung bzw. Fixierung mag in eher standardisierten Arbeitssituationen nicht in gravierender Weise wirksam sein. Für die Zusammenarbeit zwischen deutschen und arabischen Partnern jedoch ist die Einengung bzw. Fixierung in nicht standardisierten, komplexen Situationen insofern abträglich, als sie alternative Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsspielräume nicht zulassen.

Einige typische, bei deutschen Fach- und Führungskräften und in der Literatur vorherrschende Stereotypen, die zum einen durch eine Re-Analyse von 64 Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften (vgl. Jammal, 2003) und zum anderen in einer Literaturrecherche extrahiert wurden, werden am Ende des Kapitels vorgestellt.

Im zweiten Kapitel **Interkulturelle Kompetenz im Kontext von Stereotypen** wird zum einen die These diskutiert, wonach die Einengung der Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsspielräume für die interkulturelle Handlungskompetenz abträglich ist. Diese These wird anhand des Forschungsstandes näher belegt. Zum anderen wird – ebenfalls anhand des Forschungsstandes – die These erläutert, wonach die Erweiterung der Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsspielräume zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz beiträgt.

Das dritte Kapitel **Das Training zur Veränderung von Stereotypen** beschreibt das Konzept und die einzelnen Schritte des Trainings mit den Durchführungsplänen. Es enthält alle Anleitungen sowie die Rollenspiele, die im Training eingesetzt wurden. In diesem Kapitel wird demonstriert, wie eine bessere Nutzung der Wahloptionen für Wahrnehmung, Interpretation und Handeln durch das Training erzielt werden kann bzw. wie im

Training interkulturelle Kompetenz eingeübt wird. Am Ende dieses Kapitels wird ganz knapp auf die Evaluation des Trainings eingegangen (siehe 3.5).

Das vierte Kapitel **Der arabisch-islamische Raum** stellt eine Einführung in diesen Kulturraum dar, jedoch mit dem Anspruch, exemplarisch zu zeigen, wie der Stereotypisierung entgegengewirkt werden kann. Neben der Darstellung von Geographie, Sprache, Religion und Wirtschaft, die vor allem sozioökonomische und soziokulturelle Aspekte betont, werden verstärkt anhand von Beispielen aus der Geschäftswelt bzw. anhand von Beispielen aus den Interaktions- und Begrüßungsritualen intra- und interkulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede in und zwischen den einzelnen arabischen Ländern hervorgehoben. In dem Kapitel wird vor allem gezeigt, dass man von vier zusammenhängenden Einflussgrößen auf das Denken, Fühlen und Handeln im arabischen Raum ausgehen kann: a) Das Suchen nach genuin eigenen Wegen zur Bewältigung der Moderne, was nach Anerkennung verlangt und seit den siebziger Jahren in einigen Ländern (Libanon, Syrien, Ägypten) von einem Erstarken der Islamisten begleitet wird. Generell wird von einer Rückkehr der Religion gesprochen. In anderen Ländern hingegen (so z.B. in der Maghreb-Region) häufen sich reformistische Ansätze. Insgesamt lassen sich allerdings zwei Tendenzen identifizieren: Zum einen eine immer stärkere Ideologisierung und Instrumentalisierung der Religion und zum anderen die Verbreitung pragmatischer Bestrebungen, islamische Wege in die Moderne zu finden; b) das ständige Aushandeln und Weben von Beziehungsnetzen, was sicherlich auch in anderen, nicht arabischen Kulturen zu finden ist; c) die Omnipräsenz des Sakralen sowie d) der hohe Stellenwert von traditionellen Werten und Normen aus dem Bereich des Eros. Die ständige Anwesenheit des Sakralen im Alltag wird am Beispiel der Interaktionsrituale erläutert. Es wird jedoch stets unterstrichen, dass die Einflüsse der o.g. vier Faktoren letztendlich in der tagtäglichen Praxis der Menschen je nach Ort und Kontext variieren können.



## **Danksagung**

Bedanken möchten wir uns bei Frau Dr. Claire O'Reilly und Herrn Dipl.-Kfm. Maik Arnold für ihre konstruktive Kritik zum Buchmanuskript. Ferner gilt unser Dank Frau Dipl. Psych. Anette Ulrich, die von März 2003 bis Oktober 2004 als wissenschaftliche Mitarbeiterin das Projekt begleitete. Weite Teile in den Abschnitten 1.3.1 und 1.3.2 sind im Wesentlichen ihrer Feder entsprungen.

Das Länderkonferenzplanspiel wurde von Frau Simone Ott unter der Anleitung von Frau Prof. Dr. Ute Clement (Universität Kassel) entwickelt. Frau Irmgard Sollinger entwickelte die Rollenspiele. Frau Semira Soraya-Kandan führte die Evaluierung durch.

Zahlreiche Studierende (Internationale Betriebswirtschaft & Interkulturelle Studien, IBIS) wirkten als wissenschaftliche Hilfskräfte mit. Mit Dank erwähnt seien an dieser Stelle die IBIS-Studierenden Frau Rike Klotz, Frau Nadia Mahlke, Frau Karina Zwicker und Herr Maher Salame.

Nicht zuletzt gebührt unser Dank dem Koordinator der angewandten Forschung an den baden-württembergischen Fachhochschulen Dr. Rolf Thum sowie dem Institut für Angewandte Forschung (IAF) der Hochschule Heilbronn.

*Heilbronn im November 2006,  
Elias Jammal und Ulrike Schwegler*