

## Bewältigungsstrategien im Umgang mit Handlungseinengung und Handlungsfreiheit: deutsche Auslandsentsandte in arabischen Ländern

Jammal, Elias

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Jammal, E. (2006). Bewältigungsstrategien im Umgang mit Handlungseinengung und Handlungsfreiheit: deutsche Auslandsentsandte in arabischen Ländern. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 3632-3642). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-142672>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Bewältigungsstrategien im Umgang mit Handlungseinengung und Handlungsfreiheit – Deutsche Auslandsentsandte in arabischen Ländern

*Elias Jammal*

Das Ziel dieses Kurzvortrags besteht darin, exemplarisch aufzuzeigen, 1) wie Auslandsentsandte deutscher Unternehmen in arabischen Ländern ihre einheimischen Partner bzw. die jeweilige Gastlandkultur wahrnehmen, 2) welche Handlungseinengung sie in arbeitsrelevanten Interaktionssituationen erfahren und 3) welche Bewältigungsstrategien sie im Umgang mit der wahrgenommenen Handlungseinengung einsetzen. Hierfür werden Ergebnisse aus 64 Tiefeninterviews vorgestellt, die im Rahmen eines durch das BMBF geförderten Forschungsprojektes mit 64 deutschen Fach- und Führungskräften in Jordanien, Marokko und Ägypten durchgeführt wurden (vgl. Jammal 2003).

## 1. Verwendete Begriffe und ein Erklärungsansatz

### Begriffserläuterungen

Die Interviews enthalten eine Vielzahl von generalisierenden, eine weite Bandbreite von Themen abdeckenden Beschreibungen, die sehr unterschiedliches Textmaterial enthalten. Es liegt nahe, dass von den interviewten Auslandsentsandten vor allem solche Themen häufig genannt wurden, die für ihre Arbeit besonders relevant sind und häufige Konfliktfelder betreffen. Die häufigen Konfliktfelder betreffen solche Themen, bei denen sich deutsche und arabische Verhaltensmuster in der Wahrnehmung der Auslandsentsandten besonders stark unterscheiden und vor allem den Auslandsentsandten aus ihrer bisherigen Erfahrung ein geringes Verhaltensrepertoire für den Umgang mit den jeweiligen Situationen zur Verfügung steht.

Es wird somit angenommen, dass es sich bei diesen Themen um jeweils ähnliche Situationen handelt, in denen die Auslandsentsandten eine Handlungseinengung oder eine Handlungsfreiheit in arbeitsrelevanten Interaktionssituationen erfahren. Das heißt: Bei dem Thema »Institutionen« beispielsweise werden Situationen genannt, die durch »Nepotismus« und »Wichtigkeit von Vertrauen« in hohem Maße gekennzeichnet sind (siehe Liste unten) und in denen den Auslandsentsandten ein

geringes Verhaltensrepertoire zur Verfügung steht. Handlungseinengung meint eben genau das: Geringes Verhaltensrepertoire in der Wahrnehmung der Betroffenen, wobei dies – explizit oder implizit – auf kulturelle Unterschiede zu den Einheimischen zurückgeführt wird. Ziele und gewohnte Verhaltensweisen der Auslandsentsandten, zum Beispiel in Bezug auf Qualitätssicherung, scheinen ihnen nicht mehr angemessen zu sein und sie sehen die Ursache dafür in den Differenzen zu den Einheimischen bzw. zu deren Kultur.

Beide Begriffe, Handlungseinengung und Handlungsfreiheit, sind somit konstruktivistisch gemeint: Von Handlungseinengung ist dann die Rede, wenn die Betroffenen ihr Verhaltensrepertoire (und in der Folge ihre Ziele) als eingeschränkt durch die kulturellen Differenzen wahrnehmen. Von Handlungsfreiheit ist dann die Rede, wenn die Betroffenen ihr Verhaltensrepertoire (und in der Folge ihre Ziele) als nicht eingeschränkt durch die kulturellen Differenzen wahrnehmen. Welche konkreten inhaltlichen Ausprägungen eine Handlungseinengung bzw. -freiheit annehmen kann, wird durch die empirischen Befunde (Abschnitt 3) und die Ableitung sich daraus ergebender Handlungsstrategien (Abschnitt 4) deutlich.

#### Ein Erklärungsansatz: Positive und negative Freiheit

Um die Handlungseinengung in Bezug auf die noch zu nennenden Kategorien und Strategien der Auslandsentsandten im Umgang mit der wahrgenommenen Handlungseinengung besser verstehen zu können, ist es hilfreich, auf die Unterscheidung Isaiah Berlins zwischen positiver und negativer Freiheit zurückzugreifen (Berlin 1995). Im Falle der *positiven Freiheit* – Freiheit zu etwas – sind die Ziele, welche Gruppen verfolgen, grundsätzlich verhandelbar und Unterschiede zwischen der Eigen- und der Fremdgruppe werden nicht als grundsätzlich bedrohlich wahrgenommen. Konflikte – die auch heftig sein können – entstehen zwar durchaus, jedoch bewegen sie sich um graduelle Zielunterschiede und um unterschiedliche Mittel zur Zielerreichung. Die dabei wahrgenommene Einengung der Handlungsfreiheit durch die Fremdgruppe ist keine grundsätzliche.

*Negative Freiheit* hingegen – Freiheit von etwas – ist dadurch gekennzeichnet, dass an bestimmten Zielen als *Bedingungen der Möglichkeit* für das eigene Handeln schlechthin festgehalten wird. Negative Freiheit definiert damit Ziele, ohne deren Bejahung wir keine Möglichkeit mehr sehen, andere für uns wesentliche Ziele zu erreichen. Die Ziele im Sinne negativer Freiheit stellen also unverrückbare Prinzipien dar, »die eingehalten werden müssen, damit der Handlungsspielraum aufrecht-

erhalten werden kann« (Mummendey 2003: 21).<sup>1</sup> Nehmen also die Auslandsentsandten eine Einengung ihres Verhaltensrepertoires in Bezug auf Ziele im Sinne negativer Freiheit wahr, so ist davon auszugehen, dass sie stark negative Einstellungen zur Gastlandkultur entwickeln.

Es ist zum einen festzuhalten, dass Konflikte sich je nach Stellenwert der zur Debatte stehenden Ziele für die Akteure in der Härte unterscheiden lassen. »Konflikte um unterschiedliche, sich einander widersprechende Ziele im Sinne negativer Freiheit werden vermutlich am deutlichsten und härtesten ausgetragen.« (Mummendey 2003: 25) Und zum anderen: Ein und dasselbe Ziel kann mal ein Ziel im Sinne positiver, ein anderes Mal ein Ziel im Sinne negativer Freiheit sein. Die Übergänge zwischen beiden Zielkategorien sind fließend.

## 2. Empirische Befunde

Im Zeitraum von November 2000 bis April 2002 wurden 64 Tiefeninterviews mit deutschen Fach- und Führungskräften durchgeführt, die in Ägypten, Jordanien und Marokko tätig waren.<sup>2</sup> Aus den Transkripten der Interviews wurden alle Textstellen, die generalisierende Beschreibungen von Menschen und Verhaltensweisen im Gastland enthielten, gesammelt und verschiedenen inhaltlichen Kategorien zugeordnet.<sup>3</sup> Auf diese Art konnten die in den Interviews enthaltenen Daten sinnvoll und nachvollziehbar komprimiert werden. Die Erstellung der inhaltlichen Kategorien ergab sich direkt aus den vorliegenden Texten und wurde bei der Durcharbeitung durch Aufgreifen immer wieder auftauchender Themen konsekutiv konstruiert. Die Kategorien sind also direkt aus dem Datenmaterial selbst extrahiert und sind nicht durch Überstülpen eines außerhalb des Datenmaterials bereits existierenden Konzepts entstanden.<sup>4</sup>

Die Themen, denen auffallend viel Material zugeordnet werden konnte, sind die folgenden, denen Schlüsselkategorien zugeordnet werden. Die Schlüsselkategorien

---

1 Negative Freiheit besteht nicht einfach in der Abwesenheit äußerer Hindernisse schlechthin, sondern in der Abwesenheit von Hindernissen für Handlungen, die man als bedeutsam bzw. wesentlich ansieht (vgl. Taylor 1992: 129).

2 Näheres zu Stichprobe, Interviews, Methodik etc. findet sich in Jammal 2003.

3 Dies geschah mit Hilfe der Software N6 der Firma qsr, die speziell zur Sichtung und Kategorisierung umfangreichen Textmaterials geeignet ist.

4 Die Vorgehensweise steht dem interpretativen Paradigma (vgl. Wilson 1974) sehr nahe, zumindest was die Katalogisierung von inhaltlichen Kategorien etc. betrifft. Die interpretative Vorgehensweise wurde durch eine quantitative Analyse der Häufigkeiten von Aussagen und Schlüsselkategorien ergänzt (Vgl. Mayring 2000).

sind durch eine Abstraktion auf Grundlage der Themen entstanden. Die kursivgedruckten Kategorien sind diejenigen, die am meisten erwähnt wurden:

### 1. *Religiosität*

- Fatalismus
- Fanatismus
  - Aggressionspotential
  - Absolutheitsanspruch
  - Intoleranz
- Heuchelei
  - Vorwand
  - Regelverstoß
  - Unehrllich
- »Unaufgeklärt«
- Toleranz

### 2. *Lebenskunst*

- Gelassenheit, Laisser-faire
- Bescheidenheit
- Freundlichkeit
- Blumige Sprache
- den anderen respektieren
- das Leben genießen
- *Familienorientiert*
- Toleranz
- Beziehungsorientierung

### 3. *Stellung der Frau*

- nicht akzeptiert
- »Freiwild«
- frauenfeindlich
- Frauen brauchen Begleitung
- Geschlechtertrennung, Zurückhaltung
- Kleidervorschriften

#### 4. »Wildes Denken«

- unkonzentriert
- *unselbständig*
- unlogisches Denken
- *chaotisch, unsystematisch*
- kindlich
- traditionsverhaftet
- freundlich, aber unzuverlässig
- viel Gerede ohne Ergebnis
- umständlich
- Gefühlsmenschen

#### 5. Vormoderne Gesellschaft

- Autoritätshörig
- *titel- und positionsversessen*
- Dominanz der Religion
  - behindert die Arbeit
  - verbindet die Menschen
  - ein »Muss« im Geschäftsleben

#### 6. Indirektheit, Unaufrichtigkeit

- falsche Freundlichkeit
- beschönigend
- intrigant
- *keine Fehler zugeben können*
- *indirekt, zwischen den Zeilen lesen müssen*
- unfaire Verhaltensweisen

#### 7. Konfliktfähigkeit

- empfindlich
  - *schnell gekränkt*
  - eitel

- konfliktscheu
- eigensinnig
- Selbstüberschätzung, Arroganz

#### 8. Institutionen

- *Korruption, Nepotismus*
- *Wichtigkeit von Vertrauen, persönlichen Beziehungen*
- Undurchschaubare Bürokratie

#### 9. Profitorientierung

- »Basarmentalität«
- *unzuverlässige Vertragspartner*
- *feilschen, das Beste rausholen wollen*

#### 10. Selbststeuerung

- Unzuverlässigkeit
  - *unpünktlich, anderes Zeitverständnis*
  - unzuverlässig
- nicht leistungsorientiert
- *kein Qualitätsbewusstsein, Schlamperei*
- ohne Engagement, Initiative
- Schmutz, Unordnung
- egozentrisch
- materialistisch

Von den 13 oft genannten Kategorien (siehe die kursiv-gedruckten Kategorien in der obigen Liste) lassen sich die folgenden fünf, am häufigsten genannten Kategorien identifizieren:

- a) *Indirekte Kommunikation, zwischen den Zeilen lesen* (Thema 6 »Indirektheit, Unaufrichtigkeit«): Ablehnung, Kritik und Wünsche würden oft nur indirekt geäußert, der Auslandsentsandte müsse lernen, »zwischen den Zeilen zu lesen« und Sensibilität für subtile Zeichen entwickeln. Es gebe häufig »hidden agendas«, die nicht direkt angesprochen werden. Deutsche Direktheit werde gelegentlich mit Miss-

trauen begegnet, weil arabische Mitarbeiter »Dahinterstehendes«, »Unausgesprochenes« vermuten. Araber würden nie nein sagen, man müsse lernen, sie trotzdem zu verstehen und sich bei sensiblen Themen ebenfalls indirekt auszudrücken, um das Gesicht des Gegenübers zu wahren.<sup>5</sup>

- b) *Vertrauen und persönliche Beziehungen* (Thema 8 »Institutionen«): Geschäfte würden auf der Basis persönlicher Beziehungen gemacht. »Wozu ein newcomer drei Tage braucht, das erledige ich in zwei Stunden. Ich rufe die richtigen Leute an, weil ich sie kenne.« Kontakte, ein Netzwerk von möglichst einflussreichen Bekannten und der Aufbau vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen hätten höchste Priorität und seien das A und O des Erfolgs. Dies könne wichtiger sein als gute Arbeit zu leisten. Das persönliche Gespräch sei wichtiger als zum Beispiel Briefe, Telefonate und Emails.
- c) *Bakschisch (=kleines Geschenk, das üblich ist und in der Regel zur Bestechung dient), Korruption, Vetternwirtschaft* (Thema 8 »Institutionen«): Einflussreiche Personen würden im Hintergrund auf Entscheidungen und Anläufe Einfluss nehmen, Personalentscheidungen würden häufig zugunsten von Verwandten beeinflusst, Korruption zum Beispiel bei Auftragsvergabe komme häufig vor. Einige Interviewpartner äußern Verständnis, dass diese Dinge manchmal notwendig seien: Es gehe weniger um persönliche Bereicherung als darum, die Familie zu versorgen. Insgesamt würden Entscheidungen eher personenbezogen als sachbezogen getroffen.
- d) *Unzuverlässige Vertragspartner* (Thema 9 »Profitorientierung«): Es wird besonders häufig genannt, dass Vertragskonditionen in vielen Fällen nachverhandelt werden: »an festgesetzten Konditionen zu verhandeln, ist gang und gäbe, das gehört zum Alltag.« Daneben wird angegeben, dass Verträge häufig bezüglich Zeitplan, zu erbringenden Leistungen oder Bezahlung nicht eingehalten werden, gelegentlich auch, dass man gezielt hinters Licht geführt wird. Aus diesem Grund gebe es viel Misstrauen unter Geschäftspartnern, und man müsse sich immer absichern.
- e) *Zeitverständnis und Qualitätsbewusstsein* (Thema 10 »Selbststeuerung«): Hier wird kritisiert, dass Termine nicht eingehalten werden. Übereinstimmend wird berichtet, Unpünktlichkeit sei extrem weit verbreitet, man könne sich nur wenige Termine für einen Tag vornehmen. Lieferfristen würden häufig nicht eingehalten und Mitarbeiter erledigten Arbeiten häufig nicht in der versprochenen Zeit, so dass man flexibler planen müsse. Viele Interviewpartner nennen in diesem

---

<sup>5</sup> Mit Hilfe dieser empirischen Daten kann noch keine generalisierende Aussage über »die Araber« getroffen werden, sondern es handelt sich um generalisierende Aussagen deutscher Fach- und Führungskräfte. Das heißt konkret: deutsche Fach- und Führungskräfte beschreiben ihr »Fremdbild« Araber und das macht den hohen Wert der Studie aus (Jammal 2003).



Zusammenhang mangelnde Qualität der Produkte und bei der Arbeitsausführung als weiteres großes Problem. Es wird damit die Auffassung vertreten, dass es kein Bewusstsein weder für Zeit noch für Qualität gäbe. Ausschlaggebend sei stattdessen der Preis einer Ware: »Bei uns ist Qualität ein Wert, hier stellt sie nicht unbedingt ein Wert dar.« Außerdem liege das Augenmerk von Mitarbeitern häufig mehr darauf, dass sie eine Anweisung erfüllen, als darauf, in welcher Qualität sie dies tun.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die interviewten Auslandsentsandten eine Handlungseinengung vor allem in solchen Interaktionssituationen erleben, in denen sie eine Wahrnehmungsdifferenz in Bezug auf die fünf oben genannten Schlüsselkategorien erleben.

### 3. Handlungsstrategien

Je nach Stellenwert der Ziele bzw. je nach wahrgenommener Handlungseinengung verfolgen die interviewten Auslandsentsandten unterschiedliche Strategien (vgl. Jammal 2003; ähnliche Kategorisierung von Handlungsstrategien finden sich bei Berry 2004 und Thomas 1996): *Vermeidung* (aus dem Weg gehen), *Konfrontation* (demonstratives Entgegentreten mit dem Bestreben, eigene Verhaltensweisen, Überzeugungen etc. zur Geltung zu bringen), *Adaption* (Verhaltensanpassung an die Gastlandkultur) und *Aushandlung* (Prozesse der Kompromissfindung: Eine Art »Dritter Raum« wird geschaffen!).<sup>6</sup>

Beispiele für Konfrontation: Genaues Vorschreiben von Abläufen, schriftliche Anweisungen; konsequentes Anleiten bei der Arbeit; beharrlich auf Qualität bestehen.

Beispiele für Vermeidung: Probleme nicht ansprechen; Diskussionen über Religion vermeiden; durch Humor ausweichen, wenn Situationen zu eskalieren drohen.

Beispiele für Adaption: Erwartungen an effizienten Geschäftsbetrieb zurückschrauben; Ansprüche an landesübliche Standards anpassen.

Beispiele für Aushandlung: Kritik nicht ohne Anerkennung äußern; coachen der Mitarbeiter; Verständnis zeigen und persönlich unterstützen, aber, wenn nötig, aus Sachgründen ablehnen.

In den 64 Interviews ist *erstens* eine eindeutige Favorisierung der Adaptionsstrategie festzustellen, zuweilen gekoppelt mit einer Vermeidungsstrategie (Beispiele für

---

<sup>6</sup> Diese Strategie kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Sie kann zwar unter Umständen dazu führen, dass beide Partner ihre Ziele vollständig erreichen (»win – win«); in der Regel aber läuft sie wohl auf einen Kompromiss hinaus (»win some – win some«).

die Vermeidungsstrategie: »Bei bestimmten Themen wie Israel oder Religion muss man vorsichtig sein, wenn man anderer Meinung ist. Deren Meinung ist so fix und fest, die kann man nicht ändern. Da gehe ich schon gar nicht mehr drauf ein«. Wer sich – soweit zur Erreichung der Geschäftsziele erforderlich – anpasst (Adaption), erweitert das Verhaltensrepertoire durch geschickte (und zum Teil kreative) Nachahmung des Verhaltens der Einheimischen und vermeidet schwierige Situationen, die eine konfrontative Strategie höchst wahrscheinlich mit sich bringen würde. Beispiele: »Nicht den deutschen Zeitmaßstab anlegen; nicht zu viel in einen Tag packen; mit Unzuverlässigkeit rechnen, einen Zeitpuffer einbauen (auch bei der Dauer von Gesprächen); sich an die Höflichkeitsregeln des Gastlands halten«. Auch eine Strategie des Aushandelns von Kompromissen ist vergleichsweise beschwerlich und findet sich seltener als die Adaptionstrategie.

Die Analyse der Aussagen zeigt *zweitens* bis zu einem gewissen Grade eine negative Beziehung zwischen Adaption und der Häufigkeit negativer Aussagen zur Gastlandkultur (ibid.). Das heißt: Je adaptiver ein Auslandsentsandter ist, desto weniger negativ fällt die Beurteilung der Gastlandkultur aus, wobei die negative Beurteilung nicht gänzlich verschwindet. Die Tatsache, dass die Häufigkeit negativer Einstellungen zur Gastlandkultur mit der Häufigkeit adaptiver Verhaltensweisen – bis zu einem gewissen Grade – abnimmt, kann man dahingehend deuten, dass die Strategie der Adaption dazu verhilft, die Wahrnehmung zu verschieben: Da, wo man Mittel und Wege findet, mit anderen den eigenen Zielen, Prinzipien, Grundsätzen etc. (wie Pünktlichkeit, Logik, Offenheit) nachzugehen (vgl. dazu Kulturdefinition Thomas 1996, 2003 etc.), verliert die scheinbare Differenz zwischen dem Eigenen und Fremden an Bedrohung. Man kann diesen Befund – die Verringerung des Bedrohungspotenzials durch Differenzverschiebung – dahingehend deuten, dass eine Verschiebung von einer negativen hin zu einer positiven Freiheit (vgl. Berlin 1995; Bargatzky 1978; Simmel 1922; Schütz 1972) stattfindet.

Im Umkehrschluss heißt das: deutsche Auslandsentsandte der Fach- und Führungsebene, die keine Mittel und Wege finden, ihre Ziele zu verwirklichen, und das der Gastlandkultur zuschreiben, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Einengung des eigenen Handlungsspielraums erfahren und stärker als andere eine negative Einstellung zur Gastlandkultur entwickeln. Je eingengter der eigene Handlungsspielraum durch die Differenz zur anderen Kultur erfahren wird, desto mehr bewegt man sich in Richtung negativer Freiheit und desto wahrscheinlicher sind negative Einstellungen gegenüber den Einheimischen. Diese Erkenntnis aus der inhaltlichen Analyse der Interviews qualifiziert noch einmal die rechnerisch festgestellte hohe positive Korrelation zwischen der Konfrontationsstrategie (starke Handlungseinengung) und den negativen Einstellungen zur Gastlandkultur bzw. die hohe negative Korrelation der Aushandlungsstrategie (kaum Handlungseinengung) mit den negativen Einstellungen zur Gastlandkultur.

#### 4. Fazit

Auslandsentsandte sind in der Regel auf ihre einheimischen Partner angewiesen, um ihre Ziele zu erreichen, und folglich können sie nicht umhin, geeignete Handlungsstrategien zu verfolgen, um mit den wahrgenommenen Differenzen umzugehen. Dadurch wiederum besteht die Möglichkeit, dass die eigenen Prinzipien, Grundsätze etc., die einem zunächst als unverrückbar erscheinen, »aufgeweicht« werden. Nur wenige Auslandsentsandte nehmen diese Möglichkeit nicht in Anspruch. Zwar wählen manche eine Vermeidungsstrategie (entweder bei einem weiteren Aufenthalt oder indem sie den Auslandseinsatz abbrechen), bleiben aber wie in Fesseln befangen und sind in vielen Bereichen handlungsunfähig. Die Mehrheit jedoch wird – *nolens volens* – adaptiv, wendet (leider nur) selten eine Aushandlungsstrategie an, bleibt weitgehend handlungsfähig und erfährt dadurch eine partielle Veränderung der negativen Einstellungen zur Gastlandkultur.

Will man somit zur Verringerung der Wahrscheinlichkeit negativer Einstellungen zur Gastlandkultur beitragen, so scheint ein probates Mittel darin zu bestehen, das Verhaltensrepertoire zu erweitern, das heißt Handlungsoptionen im Umgang mit den wahrgenommenen Differenzen – gemäß der Adaption- bzw. der Aushandlungsstrategie – bereitzustellen, die zur Erreichung der gesetzten Geschäfts- und Privatziele geeignet sind (von negativer hin zu positiver Freiheit). Dadurch können manche Auslandsentsandte ihre für verloren geglaubte Handlungsfreiheit zurück gewinnen. Allerdings gilt: Die Adaption alleine ist weder Garant für das Verschwinden von negativen Einstellungen zur Gastlandkultur, noch zeugt diese Strategie davon, dass die einheimischen Partner auf gleicher Augenhöhe gesehen und behandelt werden. Erforderlich ist zweifelsohne eine häufigere Anwendung der Aushandlungsstrategie bzw. insgesamt eine häufigere situative Kombination der vier Strategien.

Die erzielten und hier knapp dargestellten Ergebnisse lassen sich nicht ohne weiteres verallgemeinern. Erstens liegt das an der begrenzten Zahl der interviewten Personen, wobei keine Daten über die Gesamtzahl deutscher Fach- und Führungskräfte im arabischen Raum vorliegen. Zweitens wurden Expatriates in den drei Ländern Ägypten, Jordanien und Marokko interviewt. Damit ist noch nicht entschieden, inwieweit die Ergebnisse auf die 18, von der UNO als arabisch bezeichneten Länder übertragen lassen. Ob nicht Expatriates in den so genannten Rentiergolfstaaten (Saudi Arabien, Kuwait, Oman etc.) völlig andere Problemlagen erleben als Expatriates in Ländern des Fruchtbaren Halbmondes (Libanon, Syrien etc.), ist schwer abzusehen.

Zukünftige Forschung müsste zum einen umfangreichere Stichproben und zum anderen weitere arabische Länder (vor allem einige Rentierstaaten) umfassen.

## Literatur

- Bargatzky, Thomas (1978), *Die Rolle des Fremden beim Kulturwandel*, Hohenschaeftlarn.
- Berlin, Isaiah (1995), *Freiheit. Vier Versuche*, Frankfurt a.M.
- Berry, John W. (2004), »Fundamental Psychological Processes in Intercultural Relations«, in: Landis, Dan/Bennett, J. M. (Hg.) *Handbook of Intercultural Training*, 3. Aufl., Thousand Oaks – London – New Delhi, S. 166–184.
- Jammal, Elias (2004), »Fremdwahrnehmung und Handlungsfreiheit«, in: von Hauff, Michael/Vogt, Ute (Hg.), *Islamische und westliche Welt. Warum Politik, Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit ihre Kooperation neu orientieren müssen*, Marburg, S. 255–276.
- Jammal, Elias (2003), *Kulturelle Befangenheit und Anpassung. Deutsche Auslandsentsandte in arabisch-islamischen Ländern*, Wiesbaden.
- Mayring, Philipp (2000), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (7. Aufl.), Weinheim.
- Mummendey, Amélie (2003), *Möglichkeiten und Grenzen von Toleranz im Umgang mit Andersartigkeit: Eine sozialpsychologische Erörterung*. Öffentlicher Vortrag anlässlich der IX. Tagung der Fachgruppe Sozialpsychologie in Heidelberg, 21.09.2003.
- Schütz, Alfred (1944/1972), *Studien zur soziologischen Theorie*, Frankfurt a.M.
- Simmel, Georg (1908/1922), *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, München und Leipzig.
- Taylor, Charles (1992), *Negative Freiheit? Zur Kritik des neuzeitlichen Individualismus*, Frankfurt a.M.
- Thomas, Alexander (1994), »Kulturelle Identität und interkulturelles Lernen – Beiträge psychologischer Austauschforschung«, in: Franke, K./Knepper, H. (Hg.), *Aufbruch zur Demokratie*, Wiesbaden.
- Thomas, Alexander (1996), *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen.
- Thomas, Alexander (1999), »Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile«, *IMIS-Beiträge* (Institut für Migrationsforschung und interkulturelle Studien). Bd. 10, S. 91–130.
- Wilson, Bryan R. (Hg.) (1974), *Rationality*, Oxford.