

KAPITEL I: EINLEITUNG – FORSCHUNGSGEGENSTAND UND ZIELSETZUNG

Deutsche Unternehmen sind zunehmend international verflochten. Dementsprechend verändern sich die Anforderungen an ihre Mitarbeiter. Zu den Erfolgsbedingungen im internationalen Wettbewerb zählen neben Sprachkenntnissen die sozialen Kompetenzen, allen voran die interkulturelle Handlungskompetenz.

Aus Unternehmenssicht existieren beim internationalen Agieren große Risiken und Ungewissheiten in der fremden Umwelt. Diese basieren auf der Konfrontation mit einer Umwelt, die durch eine andere Kultur geprägt ist. Andere Einstellungen, Werte, Normen und Verhaltensweisen herrschen vor. Die entsandten Personen nehmen eine Schlüsselrolle im ausländischen Unternehmensgeschehen ein und sind damit Erfolgsfaktor für die internationale Betätigung des Unternehmens. Um die Risiken der Auslandseinsätze einzudämmen, werden von Unternehmen unterschiedliche Vorbereitungsprogramme zur Steigerung der interkulturellen Kompetenzen – mit mehr oder weniger Erfolg – durchgeführt.

Bisherige Untersuchungen legten den Schwerpunkt auf die Tauglichkeit bzw. Nicht-Tauglichkeit von Vorbereitungsprogrammen, auf die Anpassungsleistung von entsandten Personen und auf die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs. In der Regel werden bei den Evaluationen die Unternehmenszentralen in Deutschland bzw. die jeweiligen Personalabteilungen kontaktiert, die mehr oder weniger bereitwillig Auskunft geben. Meist kommen die Beteiligten – die entsandten Personen vor Ort gar nicht zu Wort oder nur in der Retrospektive.

Die Arbeit verfolgt das Ziel, Auswirkungen der beruflichen Auslandseinsätze von deutschsprachigen Führungskräften in Ägypten auf die Erweiterung ihrer Handlungskompetenz exemplarisch zu untersuchen. So kann die Basis für eine Verbesserung der Vorbereitung, Betreuung und Nachbereitung von entsandten Personen und Personen vor Ort geschaffen werden.

Bei dieser Arbeit wird der Einzelne während des Auslandseinsatzes im Mittelpunkt stehen, wobei das idealtypische Profil über den Einzelnen hinaus geht (vgl. Kapitel V). Dies spiegelt sich sowohl im theoretischen Ansatz als auch im methodischen Vorgehen.

Ich beschränke mich auf die Auswirkungen kritischer Situationen auf die Weiterentwicklung von interkultureller Handlungskompetenz. Die zentrale These dieser Arbeit ist, dass sich die interkulturelle Handlungskompetenz durch kritische Interaktionssituationen weiterentwickelt. Dabei ist das Zusammentreffen von Menschen unterschiedlicher Herkunft nicht mehr oder weniger konfliktbehaftet als alle Kontakte – auch die innerhalb ein und derselben Kultur. Die kulturellen Vorkenntnisse oder Erfahrungen spielen nur insofern eine Rolle, als sie der Einzelne in seinen individuellen „Erfahrungsraum“ eingebunden hat. Hierbei kommt die kulturelle Prägung zum Tragen.

Grundprämisse der Arbeit ist, dass die Erweiterung der Handlungskompetenz durch verändertes Handeln sichtbar bzw. für die Akteure selbst und wechselseitig wahrnehmbar wird.

Ausgangspunkt und Forschungsgegenstand der Arbeit sind Deutsche, die bei Institutionen oder deutschen Firmen bzw. Niederlassungen in Ägypten beschäftigt sind oder ein eigenes Unternehmen in diesen Ländern gegründet haben und dort leben.

Es ist zu klären wie die Deutschen in diesem Raum (Arbeitsumfeld) agieren. Mit welchen Tätigkeiten (hier geht es nicht um die eigentliche Arbeitsaufgabe!) sie in ihrer unmittelbaren Umgebung wirken und welche individuellen Verhaltensänderungen dabei erkennbar geworden sind. Diese Tätigkeiten, die am Rande der eigentlichen Arbeit liegen, gestalten das Arbeitsumfeld stetig weiter aus und verändern das Miteinander der Menschen (Kollegen), die hier agieren. Diese Tätigkeiten verlangen, dass sich das Individuum im Handeln mit ihnen auch geistig auseinandersetzt.

Hauptziele der Arbeit liegen:

- in der „Entdeckung und Aufdeckung“ von Konstruktionsmechanismen, die von den Betroffenen angewendet werden, um eine Arbeits- und Lebensbasis zu erschaffen und
- in der Untersuchung der Auswirkungen dieser Kontakte auf die (Weiter-)Entwicklung der interkulturellen Handlungskompetenz und auf die Bereitschaft des „Voneinanderlernens“.

Folgende Fragestellungen bilden für die Arbeit den Orientierungsrahmen:

- Ist eine (Weiter-)Entwicklung der (interkulturellen) Handlungskompetenz festzustellen? Wenn ja, woran kann man dies feststellen und warum ist es so?
- Welche Konstruktionsmechanismen sozialer Wirklichkeit werden von Deutschen vor Ort ausgebildet und internalisiert?
- Wie gestaltet sich in den Unternehmen/Organisationen/Institutionen der Kontakt zwischen den deutschen und arabischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Inwieweit sehen die Deutschen vor Ort das Zusammentreffen als Bereicherung und Chance des Voneinanderlernens?
- In wieweit ergreifen die vor Ort beschäftigten Deutschen selbst die Initiative, um ihre arabischen Kollegen und Kolleginnen besser kennen und verstehen zu lernen? Wie sehen die Initiativen bzw. Vermeidungsstrategien aus?
- Trägt internationale Expansion/Globalisierung zu gegenseitigem Verständnis bei oder ist es eine neue Form des Kolonialismus/Kultur-Imperialismus?

Die Ergebnisse der Arbeit sollen dazu dienen, Interaktionsprozesse auf eine andere Basis zu stellen, um so zu einem besseren deutsch-arabischen Verständnis zu gelangen.

Um dies zu leisten wird der Interaktionsprozess in kritischen Situationen am Arbeitsplatz zwischen deutschsprachigen Führungskräften¹ und Ägyptern betrachtet. Besondere Berücksichtigung findet dabei der Integrationsprozess im doppelten Sinn: Integration der Führungskräfte im Arbeits- bzw. Gesellschaftskontext und die Integration von fremden Interaktionsmustern in das eigene Handlungrepertoire. So entsteht Handlungskompetenz.

Gegenstand der Arbeit ist genau diese Beschreibung und Analyse der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Handlungskompetenz im interkulturellen deutsch-arabischen Arbeitskontext in deutschen Unternehmen in Ägypten. Die zentrale These der Arbeit lautet:

Die Veränderung der Handlungskompetenz findet ihren Niederschlag in einem veränderten Selbstbild, also in einer gewandelten persönlichen Identität, die erweiterte Wirklichkeitskonstruktionsmechanismen hat. Diese Veränderung zeigt sich in einem gewandelten Handeln im beruflichen wie auch im privaten Bereich. Der entscheidende Lernimpuls zur Erweiterung der Handlungskompetenz kommt aus Situationen, die für die Akteure nicht eindeutig sind – also aus kritischen Interaktionssituationen (Critical-Incident-Situationen).

Die Arabischen Länder bzw. Ägypten wurden aus zweierlei Gründen gewählt: Neben dem persönlichen Interesse an diesem Land führte das verbreitete Unwissen über diesen Teil der Welt zu dieser Schwerpunktsetzung. Trotz der viel beschworenen Globalisierung wird nach wie vor in deutsch-arabischen Wirtschaftsbeziehungen mit Vorurteilen operiert.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich also auf das Länderpaar Ägypten-Deutschland. Zunächst liegt trotz der 45-jährigen Geschichte der interkulturellen Austauschforschung bis heute keine wissenschaftliche, empirisch fundierte Arbeit vor, die sich explizit mit der Auswirkung einer beruflichen Auslandstätigkeit in Ägypten auf die entsandten Personen beschäftigt (nahezu 100 Prozent der entsandten Personen sind Führungskräfte). Ferner ist Deutschland einer der wichtigsten Handelspartner für Ägypten. Deutschland nahm im Jahr 2000 bei den ägyptischen Einfuhren den zweiten und bei den ägyptischen Ausfuhren den vierten Platz ein. Weiterhin darf die geostrategische Lage Ägyptens für die deutsche Wirtschaft bei der Markterschließung des Mittleren und Nahen Ostens nicht unterschätzt werden.

¹ Die Grundgesamtheit bei den Interviews setzt sich aus 39 Deutschen, einem Schweizer und zwei Österreichern zusammen. Es sind 13 Frauen und 29 Männer interviewt worden. In der Arbeit wird jedoch wegen der Lesbarkeit meist die männliche Form verwendet und von Deutschen gesprochen.

Die Untersuchung der Erweiterung der interkulturellen Handlungskompetenz von deutschen Führungskräften in deutschen Unternehmen in Ägypten hat daher besondere Relevanz.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Im letzten Kapitel befindet sich das Literaturverzeichnis. Weitere Anlagen befinden sich auf der Daten-CD und im Anlagenband. Daten-CD und Anlagenband sind aus Gründen der Wahrung der Anonymität der Interviewpartner nicht öffentlich zugänglich. Der verwendete Fragebogen befindet sich in der Anlage am Ende des Buches. Die Einleitung bildet Kapitel eins. Im Kapitel zwei wird auf den Forschungsstand detailliert eingegangen. Die theoretische Basis der Arbeit, nämlich die konstruktivistische Sozialtheorie von P. M. Hejl mit den Erweiterungen von E. v. Glasersfeld zur individuellen Identität, wird ebenfalls in diesem Kapitel dargestellt. So wird eine Übertragung der theoretischen Überlegungen auf die Fragestellung der Arbeit möglich. Sie wird in den Thesen und Annahmen zum Entsendungshintergrund, zu sozialen Beziehungen, zur Integration, zu Lernchancen, zum Selbstbild, zum Wissen und zum Unternehmen allgemein konkretisiert. Punkt drei dieses Kapitels geht explizit auf die Grundlagen der Handlungskompetenzentwicklung, wie sie in dieser Arbeit gesehen werden, ein. Hier wird eine Arbeitsdefinition von Handlungskompetenz entwickelt, die dann durch die Auswertung und Interpretation der Interviews, und somit durch die Interviewten selbst, konkretisiert wird (vgl. weiter unten die dargestellten neun Schritte). Die theoretischen Ausführungen dienen in einem späteren Schritt der Definition der Handlungskompetenzdimensionen. Der letzte Punkt vier dieses Kapitels verdeutlicht nach einem historischen Abriss politische, wirtschaftliche und soziale Umfeldfaktoren der deutschen Wirtschaftsunternehmen in Ägypten.

In Kapitel drei werden diese Umfeldfaktoren konkretisiert. Untersuchungsfeld und Untersuchungsgruppe werden differenziert dargestellt. Des Weiteren wird das zentrale Erhebungsinstrument ‚fokussiertes Interview‘ in der Form, wie es hier verwendet wird, vorgestellt. Die verwendeten Pretestverfahren, Experteninterviews und telefonischen Befragungen sowie der teilstandardisierte Fragebogen im Überblick, der als Methodenkombination für die Triangulation eingesetzt wurde, werden dargestellt. Pretest-Ergebnisse und die Häufigkeitsauszählung der Fragebogenerhebung bilden die Basis der Konstruktion des fokussierten Interviews. Die Pretest-Ergebnisse befinden sich im Kapitel drei. Die Häufigkeitsauszählungen und der detaillierte Fragebogen selbst befinden sich im Anlagenband, der nicht öffentlich zugänglich ist.

Kapitel vier stellt die Auswertung der fokussierten Interviews in der Zusammenfassung dar. Diese qualitative Auswertung wurde mit Hilfe der Software MaxQda gemacht. Nur so war es möglich, eine Datenmenge von ca. 1.500 DIN-A4 Seiten einzeilig transkribierter Interviewtexte zu verarbeiten. Die Auswertung gliedert

sich wie die in Kapitel fünf folgende Interpretation in die Themengebiete: Integration, Sprache, alltägliche allgemeine Situationen, Religion, Werte, Handlungsweisen, soziale Unterschiede und politische Situation. Äußerungen aus den fokussierten Interviews wurden zu diesen inhaltlichen Themenblöcken, Codes in der MaxQda Fachsprache, zusammengefasst. Die meisten Originalzitate zu den Themenblöcken befinden sich im Anlagenband. In der hier vorliegenden Veröffentlichung wurden aufgrund der Lesbarkeit nur wenige Zitate verwendet.

Neben der Interpretation wird im Kapitel fünf die Typenbildung, die über Profilbildung und Typisierung zur Erstellung des idealtypischen Profils führt, ausgeführt.

Zentrales Anliegen der Arbeit ist es die Entwicklung der Handlungskompetenz, also die Interaktionsprozesse, die mit Handlungskompetenz zu weniger Irritation führen, aufzuzeigen. Dieser Begriff bzw. Prozess wird über neun Schritte von den Interviewten anhand der Äußerungen im Interviewverlauf speziell zur Handlungskompetenz und zu den erlebten kritischen Interaktionssituationen selbst definiert und dargestellt: (1. Bildung von Handlungskompetenzdimensionen auf der Basis der Theorie, 2. Sequenzierung (Anlage, nicht öffentlich zugänglich) der angesprochenen Situationen in den Interviews, 3. Bildung und Auswertung der Interviewtexte anhand der selbst erstellten Codes mit Hilfe von MaxQda, 4. Interpretation der Themenblöcke bzw. Codes, 5. Verbindung von Themenblöcken und Sequenzstichworten und deren Zuordnung zu den erstellten Handlungskompetenzdimensionen, 6. Erstellung von Handlungskompetenzprofilen, 7. Generalisierung und Typisierung, 8. Erarbeitung des idealtypischen Profils und der Polarisierung und 9. Definition von Handlungskompetenz durch die Interviews.

Bis zu diesem Punkt wird mit einer Arbeitsdefinition von Handlungskompetenz gearbeitet. Diese Arbeitsdefinition dient als Einstiegsstimulus bei den fokussierten Interviews und wird den Interviewten in der Interviewsituation auch schriftlich vorgelegt. Auf der Basis der Theorie von Hejl, Glasersfeld und den theoretischen Ansätzen zur Handlungskompetenzentwicklung werden jedoch die sieben Handlungskompetenzdimensionen entwickelt (vgl. hierzu Kapitel IV: Bildung von Handlungskompetenzdimensionen), die als Auswertungs- und Interpretationsraster verwendet werden und auf deren Basis die Erstellung des idealtypischen Profils fußt (vgl. Kapitel V). Somit wird keine Definition von Handlungskompetenz im Vorfeld erarbeitet. Bei diesem Vorgehen und Untersuchungsdesign ist somit die grundsätzliche Kompatibilität zum theoretischen Kontext gegeben.