

V&R

# **Handlungskompetenz im Ausland**

herausgegeben von Alexander Thomas

Vandenhoeck & Ruprecht

Thomas Reimer-Conrads  
Alexander Thomas

# **Beruflich in den arabischen Golfstaaten**

**Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht

## Die 6 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: ISBN 978-3-525-49147-8

ISBN: 978-3-647-49147-9 (E-book)

© 2009, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung:  Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Inhalt

## Vorwort

### **Einführung in das Training**

Deutschland und die arabischen Golfstaaten  
Kultur und interkulturelle Kompetenz  
Interkulturelles Lernen und Verstehen  
Handlungswirksamkeit von Kulturstandards  
Trainingsablauf

### **Themenbereich 1: Gruppen- und Genderorientierung**

Beispiel 1: Der Unfall  
Beispiel 2: Die Dischdascha  
Beispiel 3: Nicht miteinander sprechen

Kulturelle Verankerung von »Gruppen- und Genderorientierung«

### **Themenbereich 2: Personenorientierung oder »Business is personal«**

Beispiel 4: Der emotionale Ausbruch  
Beispiel 5: Die Konsultation  
Beispiel 6: Der Laptop

Kulturelle Verankerung von »Personenorientierung« oder »Business is personal«

### **Themenbereich 3: Polychrones Zeitverständnis**

Beispiel 7: Zu spät gekommen  
Beispiel 8: Der Wutausbruch

Beispiel 9: Das ungelöste Problem

Kulturelle Verankerung von »Polichrones Zeitverständnis«

#### **Themenbereich 4: Gastfreundschaft**

Beispiel 10: Die Polizeikontrolle

Beispiel 11: Der kostbare Besitz

Beispiel 12: Die Entscheidung

Kulturelle Verankerung von »Gastfreundschaft«

#### **Themenbereich 5: Ehre und Würde**

Beispiel 13: Die Seminarbewertung

Beispiel 14: Firmenpolitik

Beispiel 15: Keinen Gewinn gemacht

Kulturelle Verankerung von »Ehre und Würde«

#### **Themenbereich 6: Hierarchieorientierung**

Beispiel 16: Der Bildschirm

Beispiel 17: Die Entscheidung

Beispiel 18: Herr im eigenen Land

Kulturelle Verankerung von »Hierarchieorientierung«

### **Kurze Zusammenfassung aller Kulturstandards**

#### **Geschichtlicher und kultureller Überblick**

Arabien

Der Islam

Die Kultur der Beduinen

Die arabischen Golfstaaten in der Moderne

Zusammenfassung

#### **Schlussbemerkung**

**Dank**

**Literatur und Literaturempfehlungen**

## ■ Vorwort

Das in diesem Buch enthaltene Trainingsmaterial dient dazu, deutsche Fach- und Führungskräfte auf das Leben und Arbeiten in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE), Qatar, Bahrain und Kuwait vorzubereiten. Dabei geht es nicht um die Vermittlung von alltäglichen Benimmregeln und Kleidervorschriften und auch nicht darum, zu erklären, warum es als Beleidigung gilt, wenn man seinem Gegenüber beim Sitzen mit übereinandergeschlagenen Beinen die Schuhsohlen entgegenstreckt. Solche und andere zu beachtende Verhaltensregeln sind in jedem Landeskundeteil eines Reiseführers nachzulesen. Ziel dieses Trainings ist es, im Selbststudium oder im Rahmen von länderspezifischen Trainingsseminaren eine umfassende und vertiefte interkulturelle Kompetenz im Umgang mit Partnern in den arabischen Golfstaaten zu erwerben. Wahrnehmen, Antizipieren, Verstehen und kulturadäquat Reagieren in Bezug auf unerwartetes, kulturspezifisch geprägtes Verhalten der arabischen Partner ist das, was mit diesem Training erreicht wird. Wer über eine solche interkulturelle Kompetenz verfügt, hat gegenüber anderen einen Wettbewerbsvorteil, findet sich in der ihm unbekanntem Kultur besser zurecht, reduziert Stress und erhöht sein Kontrollbewusstsein. Er bleibt selbst dann Herr der Lage, wenn seine Gesprächspartner ein Verhalten zeigen, das er zunächst nicht erwartet hat und dessen Ursachen und Begründungszusammenhänge für ihn nicht nachvollziehbar sind.

Betrachtet man die wirtschaftliche Entwicklung der Golfstaaten, deren Bautätigkeiten und Investitionen in die



Infrastruktur und den Modernisierungsgrad, den die Länder in den vergangenen Jahren erreicht haben, könnte der Eindruck entstehen, dass hier Bedingungen herrschen, die es deutschen Fach- und Führungskräften leicht machen, hier zu leben und zu arbeiten, weil vieles so läuft wie in der globalisierten, westlichen Geschäftswelt. Man könnte davon ausgehen, dass man sich mit ein bisschen Toleranz, mit Freundlichkeit und dem, was man in Führungs-, Teamentwicklungs-, Kommunikations- und Konfliktregulationstrainings gelernt hat, schon behaupten können. Das mag für manche Kulturen zutreffen, nicht aber für die arabischen Golfstaaten, die eine ungewöhnliche Entwicklung aufweisen und die bis heute ihre spezifischen Traditionen bewahrt haben.

Die vier kleinen arabischen Golfstaaten sind sämtlich nach dem Rückzug der Briten aus dem Golf vor rund fünfzig Jahren unabhängig geworden. Die heutigen Vereinigten Arabischen Emirate sind eine in den 1970er Jahren geschaffene Föderation der sieben Scheichtümer (Emirate) Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ras al-Khaima, Fujaira, Umm al-Qaiwain und Ajman und erstrecken sich über eine Landfläche, die annähernd die Größe Österreichs aufweist. Das Zentrum der VAE ist Abu Dhabi. Der Oberste Rat, bestehend aus den Herrschern der sieben Emirate, wählt aus seiner Mitte den Präsidenten und bestimmt die Politik. In den Ländern Kuwait, Qatar und Bahrain bestimmen ähnlich wie in den VAE die dort herrschenden Familien das politische Geschehen. Das islamische Recht ist die Grundlage der Gesetzgebung und Rechtsprechung. Die wirtschaftliche und damit auch die gesellschaftliche Entwicklung der Länder ist eng verknüpft mit den immensen Bodenschätzen in der Region. Öl und Gas und die dafür auf den Weltmärkten erzielbaren Preise bestimmen weitgehend den wirtschaftlichen Erfolg der Emirate. Da ein interner finanzieller Länderausgleich stattfindet, kommt auch den Emiraten, die keine Bodenschätze aufweisen können, der

Erfolg der Erdöl fördernden Scheichtümer zugute. Westliches Know-how und günstige geologische Gegebenheiten ermöglichen extrem niedrige Produktions- und Förderkosten und sehr hohe Exporterlöse. Die Ölausfuhren der VAE im Jahre 2007 könnten allein den gesamten Ölverbrauch Europas decken. Die hier vorhandenen Ölreserven betragen 45% aller bekannten Ölvorräte. Die VAE haben unter Zuhilfenahme von ausländischem, vor allen Dingen westlichem, Fachwissen und ausländischen Arbeitskräften gigantische Bauprojekte in der Wüste und auf dem Meer abgewonnenen Flächen verwirklicht. Die große Anzahl an ausländischen Fachkräften in den arabischen Golfstaaten führt dazu, dass sich die Lebens- und Arbeitswelt auf allen Ebenen sehr international gestaltet. Allein in Dubai - und dieses Emirat ist vergleichbar mit den anderen arabischen Golfstaaten - sind inzwischen nur 19% der 1,8 Millionen Einwohner Einheimische. Die Fremden aus aller Welt stammen aus über 200 Ländern und sind der guten Verdienstmöglichkeiten wegen zugezogen. Neben einheimischen Arabern haben es deshalb deutsche Fach- und Führungskräfte immer wieder mit Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft als Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeitern zu tun. Aus diesem Grund ist es unter Umständen durchaus sinnvoll, ergänzend zu diesem Trainingsprogramm auch die zu anderen Ländern aus der Reihe »Handlungskompetenz im Ausland« zu Rate zu ziehen.

Die arabischen Golfstaaten erleben seit Jahren einen Entwicklungsboom in allen Bereichen. Aus der Einsicht heraus, dass die Abhängigkeit vom Öl- und Gasexport allein ökonomische Gefahren birgt, wird seit Jahren die Wirtschaft diversifiziert und die Produktion energieaufwändiger Exportgüter angekurbelt. Damit verbunden ist ein hoher Bedarf an ausländischen Fachkräften. Es entstehen Firmenkooperationen mit weltweit führenden, auch deutschen Unternehmen. Deutsche Fach- und

Führungskräfte genießen in den Golfstaaten einen sehr guten Ruf und es ist damit zu rechnen, dass in den kommenden Jahren die deutsch-arabischen Wirtschaftsbeziehungen weiter an Dynamik gewinnen werden. Umso wichtiger ist es, dafür qualifiziert zu sein, schon um das eigene berufliche und fachliche Leistungspotenzial optimal zur Geltung bringen zu können.

In diesem Sinne wünschen die Autoren dem Leser mit diesem interkulturellen Training viel Erfolg im Lebens- und Arbeitsalltag in den arabischen Golfstaaten.

Alexander Thomas

## ■ Einführung in das Training

### ■ Deutschland und die arabischen Golfstaaten

Noch vor einigen Jahren wussten nur wenige Menschen in Deutschland genau zu sagen, an welcher Stelle des Globus Dubai oder die Vereinigten Arabischen Emirate und deren Nachbarstaaten Bahrain, Qatar und Kuwait zu finden sind und womit die dort lebenden Menschen ihren Lebensunterhalt verdienen und wie sie ihre Freizeit gestalten. Es waren portugiesische Schiffe, die ab dem 16. Jahrhundert die damals so genannte Piratenküste befuhren. Es folgten französische, holländische und britische Schiffe, die Handelsniederlassungen errichteten und so versuchten, die Handelswege nach Indien zu sichern. Die Briten schlossen mit den einzelnen Scheichtümern am arabischen Golf gegenseitige Schutzverträge ab, um der Piraterie ein Ende zu bereiten. Hieraus resultierte, dass dieses Gebiet ab Mitte des 19. Jahrhunderts praktisch unter britischer Hoheit stand.

Ab 1902 war es offiziell britisches Protektorat und wurde von nun an »Trucial Coast« (Vertragsküste) genannt. Die Bewohner lebten vom Handel und der Perlenfischerei. Anfang der 1960er Jahre begann die Erdölförderung. Nachdem die Briten das Gebiet 1971 wieder in die Unabhängigkeit entließen, bildeten sich die freien Staaten Qatar, Bahrain und die Vereinigten Arabischen Emirate. Kuwait wurde bereits 1961 wieder selbstständig. Im Jahre 1981 wurden der Golf-Kooperationsrat von Saudi-Arabien, Qatar, Bahrain, Kuwait und Oman gegründet, der noch heute die wirtschaftlichen Belange der Golfregion bündelt.

Dieser kleine geschichtliche Überblick zeigt, dass es in der Vergangenheit zwischen den arabischen Golfstaaten und Deutschland nur sehr wenige Kontakte gab.

Die Zeiten haben sich jedoch geändert. Dubai ist beispielsweise in den letzten Jahren ständig in aller Munde. Es vergeht kaum eine Woche, in welcher kein Fernsehbeitrag über diese sich im atemberaubenden Tempo entwickelnde Region gesendet wird. In einem nicht enden wollenden Wettstreit der einzelnen Scheichtümer untereinander entstehen hier die höchsten Gebäude der Welt und auch sonst scheint den Architekten, die hier ihre Arbeit verrichten dürfen, fast keine Grenze bei der Umsetzung ihrer Fantasien gesetzt zu sein. Bewohnbare Inseln, die aus der Vogelperspektive betrachtet wie Palmen aussehen, werden vor der Küste im Meer aufgeschüttet. Eine neue Welt für den Tourismus entsteht praktisch über Nacht. Es eröffnen Paläste zum Übernachten, in denen sich der Gast wie in den Märchen aus 1001 Nacht fühlt. Auch wurden für die Kunst aus der alten Welt repräsentative Ausstellungsräumlichkeiten geschaffen. Jeden Monat scheint eine noch größere und spektakulärere Einkaufsmall zu eröffnen. Mal ist es eine Skihalle oder eine Eisbahn zum Schlittschuhlaufen, mal ein überdimensionales Aquarium, das sowohl die Einheimischen als auch die Besucher aus aller Welt anlocken und zum Einkaufen verführen soll. Die wirtschaftliche Entwicklung scheint nur eine Richtung zu kennen und in allen Bereichen wird weiter expandiert. Auch wenn die große Finanzkrise an diesen Ländern nicht völlig unbemerkt vorübergeht, scheint ein Ende des wirtschaftlichen Aufstiegs nicht in Sicht zu sein. Die geografisch zentrale Lage der arabischen Golfstaaten inmitten der 42 Anrainerstaaten im Golf sowie im weiteren Mittleren Osten und Asien sind dabei von Vorteil. Dieses Gebiet hat ein Bruttoinlandsprodukt von vier Trillionen Dollar und eine Bevölkerung von 2,2 Milliarden. Dass sich zudem zwei Drittel der bekannten Erdöl- und Gasreserven der Welt

hier befinden, sind gute Gründe, um an eine positive wirtschaftliche Entwicklung auch in der Zukunft zu glauben.

Um an der wirtschaftlichen Entwicklung dieser Region erfolgreich teilzuhaben, ist es notwendig, sich mit der Kultur dieser Länder zu beschäftigen. Touristen finden sich in den gastfreundlichen Golfstaaten meist schnell zurecht, denn es braucht nur geringe Englischkenntnisse und die Beachtung einiger weniger Bekleidungsregeln, um einen unbeschwerten Urlaub mit viel Sonnenschein und vielen Einkaufsmöglichkeiten zu verbringen.

Deutsche Fach- und Führungskräfte können dagegen von vielen problematischen Vorfällen berichten, in denen sie aufgrund der unterschiedlichen Firmenkultur, den andersartigen Arbeitsgewohnheiten, den Umgang mit Zeit und mit Regeln sowie der Art und Weise der zwischenmenschlichen Kommunikation, wie sie von Golfarabern gepflegt wird, in Schwierigkeiten geraten sind. Eine Erwartungshaltung, die davon ausgeht, dass das Verhalten in den arabischen Golfstaaten mit dem in Deutschland vergleichbar ist, wird nur allzu häufig enttäuscht. Vieles scheint hier eben nach anderen Regeln abzulaufen, als es Deutsche vielleicht erwarten. Viele Fach- und Führungskräfte suchen daher nach einer Orientierungshilfe zum Verständnis der kulturell bedingten Eigenheiten ihrer golfarabischen Partner. Aus diesem Grund ist dieses Trainingsprogramm entwickelt worden.

## ■ **Kultur und interkulturelle Kompetenz**

Die Kultur ist ein dynamisches, werthaltiges Orientierungssystem, in welches jeder Einzelne zunächst hineingeboren und sodann durch die Einflüsse seines Umfeldes, speziell der Eltern, Freunde, Vorbilder, Erzieher und Lehrer, geprägt wird. Die durch die Umgebung vorgelebten und vermittelten gültigen Werte, Normen und

Verhaltensregeln, Riten und Rituale werden angenommen und erlernt und gehören neben der Kunst, Literatur, dem Film und Theater, besonderen Essgewohnheiten und der Religion zu den individuellen Elementen der eigenen Nationalkultur. Das Einleben in die eigene Kultur, die so genannte Herkunftskultur, wird als Enkulturation bezeichnet. Im Gegensatz dazu beschreibt der Prozess der Akkulturation das Sich-Zurechtfinden in einer neuen unbekanntem Kultur.

Wer als Fach- und Führungskraft innerhalb eines fremden Landes erfolgreich arbeiten will, darf die neue Kultur nicht nur aus einer Besucherperspektive ohne tieferes eigenes Engagement betrachten, wie es beispielsweise für einen Reisenden ausreichend wäre, sondern sollte sich in vielfältiger Weise vor dem Hintergrund der eigenen kulturellen Erfahrungen im Heimatland mit den Eigenheiten des fremden Kulturkreises auseinandersetzen. Denn nur wer als Geschäftsmann die Eigenarten der sich im Rahmen von Gesprächen, Verhandlungen und Auseinandersetzungen ergebenden Differenzen versteht und zu analysieren und reflektieren bereit ist, wird das angestrebte Ziel, ein erfolgreiches geschäftliches Agieren, erreichen. Beim Zusammentreffen mit den ausländischen Geschäftspartnern können die unterschiedlichen Herkunftskulturen und die daraus resultierenden, teilweise unerwarteten, schwierigen oder unverständlichen Verhaltensweisen eine negative Auswirkung auf den Gesprächsverlauf und somit letztendlich auf das Ergebnis haben. Aktivitäten, die im eigenen Kulturkreis bei Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern stets zu einer festgelegten Reaktion führen, können in der Fremdkultur in eine völlig andere Richtung interpretiert werden. Nicht selten führt daher die abweichende Wahrnehmungs-, Denk-, Empfindungs- und Verhaltensweise im täglichen Geschäftsablauf zu einem Verlust der gewohnten Orientierung und somit dem erforderlichen Selbstvertrauen, das jedoch unerlässlich ist für erfolgreiches Handeln. Begibt man sich also ohne