



# Buch Beruflich in den arabischen Golfstaaten

## Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte

Thomas Reimer-Conrads und Alexander Thomas  
Vandenhoeck & Ruprecht, 2009

### Rezension

Warum nur hat mein arabischer Geschäftspartner beim letzten Meeting so seltsam reagiert? Wer mit Leuten aus den Golfstaaten Geschäfte machen möchte, merkt bald, wie unterschiedlich die Mentalitäten sind. Ohne das nötige kulturelle Wissen stolpert man von einem Fettnäpfchen ins nächste und provoziert laufend Missverständnisse. Die Autoren dieses Buches bieten Unterstützung: *Beruflich in den arabischen Golfstaaten* ist ein ausgesprochen praxisorientiertes, handliches Brevier, das die Grundzüge der arabischen Kultur sehr anschaulich erläutert. Anhand von 18 Beispielsituationen schildern die beiden Psychologen, wo es beim Aufeinandertreffen der Kulturen Probleme geben kann. Dann darf der Leser erst selbst seine kulturelle Kompetenz testen, ehe die Autoren die Situation aufklären und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. *BooksInShort* legt das Buch allen ans Herz, die sich im arabischen Raum geschäftlich engagieren und nicht erst aus Fehlern klug werden wollen.

### Take-aways

- Der Islam und das Beduinentum sind die Wurzeln der arabischen Kultur.
- Gruppenzugehörigkeit und religiöse Regeln prägen nicht nur das private Leben, sondern auch die Geschäfte.
- Hierarchien sind wichtig: Männer gelten mehr als Frauen, ältere Menschen mehr als jüngere.
- In arabischen Unternehmen hat der Chef das Sagen, die Mitarbeiter sind Ausführende.
- Arabische Mitarbeiter erwarten klare Anweisungen. Delegieren Sie keine Verantwortung.
- Pflegen Sie persönliche Kontakte. Araber unterscheiden nicht zwischen privaten und geschäftlichen Beziehungen.
- Araber haben ein anderes Zeitverständnis als wir und machen oft mehrere Dinge gleichzeitig.
- Ablehnung und Kritik deutlich zu äußern, gilt als unhöflich.
- Wenn Sie auf eine Anfrage nicht eingehen wollen, lassen Sie sie einfach ruhen.
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Partner das Gesicht wahren kann – auch wenn Sie nicht mit ihm einig sind.

### Zusammenfassung

#### Als Fremder in den arabischen Golfstaaten

Die arabischen Golfstaaten – die Vereinigten Arabischen Emirate, Qatar, Bahrain und Kuwait – waren lange Zeit englische Kolonien und erhielten erst 1971 ihre Unabhängigkeit. Noch sind die wirtschaftlichen Beziehungen zu Deutschland recht begrenzt, aber das kann sich bald ändern: Die großen Erdölvorkommen und der damit verbundene Wirtschaftsboom machen die Länder als Geschäftspartner interessant.

„Wer als Deutscher in den Arabischen Emiraten erfolgreich Geschäfte machen will, muss dafür sorgen, so schnell wie möglich viele persönliche Kontakte zu knüpfen.“

So locken die arabischen Golfstaaten zurzeit viele ausländische Arbeitskräfte an. In Dubai z. B. stammen inzwischen über 80 % der Einwohner aus anderen Ländern. Das bedeutet auch: Wer dort arbeitet, hat es nicht nur mit Golfarabern zu tun, deren Kultur sich erheblich von der unseren unterscheidet, sondern mit Menschen aus vielen unterschiedlichen Kulturen. Entsprechende Kompetenzen können erfolgsentscheidend sein.

## Keine Geschäfte ohne kulturelles Verständnis

Jeder Mensch wächst in einer bestimmten Kultur auf, er übernimmt schon als Kind deren Normen und Verhaltensvorschriften und hält sie dann für selbstverständlich, ohne darüber nachzudenken. Doch jede Kultur hat ihre eigenen Normen, und was im einen Land als höflich gilt, kann im anderen völlig unmöglich sein.

„Die von deutscher Seite gewohnt strikte Arbeitseinteilung und Arbeitshaltung, die sich auf Themeninhalte festlegt und auf eine auf sachliche Aspekte bezogene Kommunikation setzt, kann in den Golfstaaten irritieren.“

Als Tourist bestaunt man in der Regel die Besonderheiten einer fremden Kultur, ohne sich wirklich darüber Gedanken zu machen. Doch wenn Sie in einem anderen Land geschäftlich erfolgreich sein möchten, wenn Sie vielleicht sogar längere Zeit dort leben, erhalten solche Unterschiede ein ganz anderes Gewicht.

„Innerhalb der Gesellschaft der Golfstaaten herrscht eine klare soziale Ordnung, die Männern und älteren Menschen eine höhere soziale Achtung einräumt.“

Sie werden in einem fremden Land keinen Erfolg haben, wenn Sie die Kultur Ihrer Geschäftspartner nicht verstehen. Setzen Sie sich deshalb aktiv und möglichst frühzeitig mit der fremden Kultur auseinander. So vermeiden Sie unangenehme Überraschungen und schaffen die Basis, auf der geschäftlicher Erfolg überhaupt erst möglich ist.

## Vorsicht mit Kritik

In den arabischen Golfstaaten spielen Gruppenzugehörigkeit und Hierarchie eine ganz andere Rolle als in Deutschland. Ein Araber empfindet sich nicht nur als Individuum, sondern auch als Repräsentant seiner Familie, seines Stammes, seiner Nation oder Religion. Entsprechend wird er darauf achten, sich in der Öffentlichkeit korrekt zu verhalten. Möglicherweise hat Ihr arabischer Geschäftsfreund nichts dagegen, in Deutschland mal ein Bier trinken zu gehen. Dennoch sollten Sie ihn in seiner Heimat niemals in ein Restaurant einladen, in dem Alkohol und Schweinefleisch angeboten werden. Denn wenn er sich nicht an die muslimischen Speisegebote hält, wirft das nicht nur auf ihn ein negatives Licht, sondern auch auf seine ganze Familie.

„Vor allem bei geschäftlichen Aktivitäten kommt dem verwandtschaftlichen Netzwerk auch im modernen Wirtschaftsleben nach wie vor eine große Bedeutung zu.“

Wundern Sie sich nicht, wenn ein arabischer Kollege über einen anderen Araber schimpft, aber sehr unterkühlt reagiert, sobald Sie ihm Recht geben. Als Ausländer gelten Sie als Außenstehender, der nicht das Recht hat, einen Araber zu kritisieren. Tun Sie es dennoch, wird sich Ihr Gegenüber verpflichtet sehen, sich auf die Seite seines Landsmannes zu stellen. Denken Sie daran, dass Männer in der Hierarchie grundsätzlich höher stehen als Frauen und ältere Menschen höher als jüngere. Wenn Sie beispielsweise als Frau in einen Verkehrsunfall verwickelt sind, den ein älterer, angesehener Araber verursacht hat, kann das recht kompliziert werden, weil der höher gestellte Mann vor Ihnen nicht kompromittiert werden darf. Aber keine Angst – die Schuldfrage wird die Polizei dennoch gerecht entscheiden.

## Der Geschäftspartner, mein Freund

Viele Missverständnisse entstehen dadurch, dass Geschäftsbeziehungen bei Golfarabern nicht streng vom Privatleben getrennt werden. Anders als wir unterscheiden sie nicht zwischen geschäftlichen und privaten Kontakten. Auch ein Geschäftskontakt gilt als persönliche Beziehung, der Geschäftspartner wird als Freund angesehen und entsprechend behandelt. Dabei bedeutet Freundschaft für Araber nicht unbedingt Zuneigung, sondern gegenseitige Unterstützung.

„Wurde zunächst eine persönliche Beziehung etabliert und eine Vertrauensbasis geschaffen, liegen die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung vor.“

Wenn Sie versuchen, Ihren Kontakt auf das rein Geschäftliche zu beschränken, wie in Deutschland üblich, wirkt das auf einen Araber unhöflich. Achten Sie deshalb darauf, zuerst einen persönlichen Kontakt aufzubauen, ehe Sie auf Geschäftliches zu sprechen kommen. Scheuen Sie sich nicht, persönliches Interesse an Ihrem Gegenüber und seiner Familie zu zeigen. Wenn Sie in einem Gespräch das Gefühl haben, dass die Stimmung zwar positiv ist, aber niemand auf Ihre geschäftlichen Anliegen eingeht, machen Sie sich nicht zu viele Sorgen. Es kann gut sein, dass Sie letztlich doch das bekommen, was Sie möchten. Denn wenn der persönliche Kontakt stimmt, wird man Ihre geschäftlichen Wünsche gerne berücksichtigen. Umgekehrt werden Ihre arabischen Geschäftspartner auch von Ihnen erwarten, dass Sie sie als Freunde behandeln und sich für ihre Anliegen einsetzen.

## Ein anderes Zeitverständnis

In unserem Kulturkreis ist es selbstverständlich, Termine einzuhalten und Aufgaben nacheinander abzarbeiten. In der Kultur der arabischen Golfstaaten dagegen ist es völlig normal, eine Tätigkeit für eine andere zu unterbrechen. Wundern Sie sich daher nicht, wenn Ihr Gesprächspartner während des Gesprächs mit Ihnen Telefonate entgegennimmt oder weitere Gäste empfängt. Das ist nicht unhöflich, sondern üblich. Seien Sie nicht verärgert, wenn er zu einem Termin zu spät kommt, das ist völlig normal. Wenn etwa jemand aus der Familie Hilfe braucht oder man einen Freund auf der Straße trifft, dann ist es selbstverständlich, sich erst dafür Zeit zu nehmen; der Termin kann warten.

„Im Geschäftsleben ist es für Golfaraber eine befremdliche Vorstellung, Berufliches und Persönliches zu trennen.“

Aber Vorsicht: Deutsche haben auch in den Golfstaaten den Ruf, besonders pünktlich zu sein. Deshalb sollten Sie sich selbst nicht die Freiheit nehmen, genauso spät zu erscheinen wie Ihre arabischen Gesprächspartner. Wenn Sie bei Besprechungen versuchen, eine feste Tagesordnung einzuhalten und durch eine Diskussion Lösungen zu erarbeiten, werden Sie wenig Erfolg haben. In den arabischen Golfstaaten ist es nicht üblich, Probleme ausdiskutieren. Schwierige Themen spricht man entweder gar nicht an oder erwähnt sie nur kurz und lässt sie dann ruhen, bis sich eine Lösungsmöglichkeit eröffnet.

## Irritierende Gastfreundschaft

Stellen Sie sich vor, Sie sind als Ausländerin in einem arabischen Golfstaat mit Ihrem Auto unterwegs und werden von einem Polizisten wegen einer Geschwindigkeitsübertretung angehalten. Der Polizist verwickelt Sie in ein Gespräch und bittet Sie schließlich um Ihre private Telefonnummer. Weckt das in Ihnen ein ungutes Gefühl? Wahrscheinlich zu Unrecht: Der Mann freut sich einfach nur darauf, Sie einzuladen und einen ausländischen Gast bei sich zu Hause empfangen zu dürfen.

„Es ist im arabischen Privat- wie auch Geschäftsleben wichtig, sich die Forderungen, die an einen herangetragen werden, zunächst einmal in Ruhe anzuhören.“

Die Gastfreundschaft der Araber ist sprichwörtlich. Kein Araber wird sich nachsagen lassen, nicht gastfreundlich gewesen zu sein, das gilt als Schande. Ausländer werden als Gäste im Land angesehen, und entsprechend wird man Sie bei Ihrem Aufenthalt in den arabischen Golfstaaten empfangen.

Allerdings kann diese Gastfreundschaft manchmal recht verwirrend sein. Ein Golfaraber wird alles tun, um einem Gast seine Großzügigkeit zu demonstrieren. Wenn Sie bei einem Gastgeber einen wertvollen Gegenstand bewundern, fühlt er sich verpflichtet, Ihnen diesen zu schenken. Die Gastfreundschaft geht bis in geschäftliche Beziehungen hinein: Wenn Sie als Ausländer irgendwo Räume angemietet haben, gelten Sie ebenfalls als Gast – mit der Konsequenz, dass Ihr Gastgeber das Recht hat, Sie z. B. spontan umzuquartieren, weil er andere Räumlichkeiten für geeigneter hält. Damit möchte er Ihnen nur etwas Gutes tun.

„In den Augen der Golfaraber gibt es viele entschuld bare Gründe dafür, dass sich ein geplanter Tagesablauf immer wieder verschiebt.“

Bleiben Sie gelassen und bringen Sie seiner Gastfreundschaft nach Möglichkeit Wertschätzung entgegen. Um solche Überraschungen zu vermeiden, bauen Sie besser schon im Vorfeld einen persönlichen Kontakt auf. In informellen Gesprächen können Sie vorsichtig eigene Wünsche äußern und erhalten Hinweise, was Ihr Gegenüber plant.

## Feingefühl statt Konfrontation

In Deutschland wird in geschäftlichen Dingen sehr direkt kommuniziert. In den Golfstaaten ist das anders. Für Golfaraber ist es vor allem wichtig, das Gesicht zu wahren. Ablehnung und Kritik werden nur sehr verschlüsselt geäußert, niemals direkt, das wäre unhöflich.

„Die Golfaraber sind stolz auf ihre Gastfreundschaft und gelten traditionell als besonders hilfsbereit und großzügig.“

Wenn Ihr arabischer Geschäftspartner eine Bitte an Sie richtet und Sie diese rundweg ablehnen, wird er sehr gekränkt reagieren. Selbst wenn Sie die Bitte unmöglich erfüllen können, sagen Sie nicht einfach Nein. Versprechen Sie ihm, alles in Ihrer Macht Stehende zu tun, um ihm entgegenzukommen. Wenn Sie nichts tun können oder wollen, lassen Sie die Sache dann einfach auf sich beruhen. Ihr arabischer Partner wird diese Botschaft verstehen.

„Was der arabische Gesprächspartner sagt und was er meint, kann unterschiedlich sein. Nicht selten ist ein Zwischen-den-Zeilen-Lesen notwendig.“

Ähnlich ist es mit Kritik: Möglicherweise wird ein Golfaraber auch auf Nachfrage keine offene Kritik an Ihnen äußern – dann aber indirekte Wege der Kritik nutzen, z. B. anonyme Fragebögen. Anders als vielleicht vermutet ist das kein Zeichen von Falschheit, sondern arabische Höflichkeit Ihnen gegenüber. Stellen Sie sich darauf ein, vermeiden Sie Konfrontationen und achten Sie auf die leisen Zwischentöne.

## Klare Anweisungen

Hierarchien spielen in den arabischen Golfstaaten eine große Rolle. Das beginnt in der Familie, wo Frauen grundsätzlich weniger zu sagen haben als Männer, und setzt sich in der Gesellschaft fort, wo die verschiedenen Schichten klar voneinander abgegrenzt sind. So genießen Sie als Ausländer und Gast zwar manche Vorteile, stehen aber in der Hierarchie recht weit unten. Ärgern Sie sich nicht darüber, sondern versuchen Sie, möglichst viele persönliche Kontakte zu knüpfen. Sobald man Sie als Freund wahrnimmt, wird man Sie entsprechend behandeln.

„Das islamische Recht ist ein Bestandteil der islamischen Religion.“

Vom Hierarchiedenken sind auch die Unternehmen geprägt. Anders als in unserem Kulturkreis werden Entscheidungen grundsätzlich von oben nach unten getroffen und von den Mitarbeitern nicht hinterfragt. Wenn Sie also in einem Golfstaat für einen einheimischen Chef arbeiten, müssen Sie damit rechnen, dass er Ihnen seine Entscheidungen aufzwingt und keine Diskussion zulässt – selbst dann, wenn er Sie vorher um Ihre Meinung gebeten hat. Falls Sie hingegen der Chef sind, versuchen Sie nicht, Verantwortung zu delegieren und Entscheidungen Ihren Mitarbeitern zu überlassen. Diese werden sehr irritiert sein, denn sie erwarten klare Anweisungen von Ihnen, nichts weiter. Wenn Sie versuchen, europäische Konventionen durchzusetzen, werden Sie nur Irritationen und Ärger auslösen.

## Die Wurzeln der arabischen Kultur

Historisch gesehen, ruht die arabische Kultur auf zwei Säulen, dem Islam und dem Beduinentum. Ursprünglich wurden nur die Beduinen als Araber bezeichnet. Auch wenn heute die wenigsten Araber tatsächlich von Beduinen abstammen, ist die Gesellschaft stark von ihrer Kultur geprägt: In der Wüste kann man als Einzelner nicht überleben, man braucht die Gruppe, die einen unterstützt und Schutz gewährt. Aus diesem Grund spielt in den arabischen Ländern die Gruppenzugehörigkeit bis heute eine so große Rolle.

„In der beduinischen Gesellschaft ist nicht der Einzelne, sondern die Gruppe die Grundlage der sozialen Gemeinschaft.“

Was den Islam betrifft, so erstrecken sich dessen Vorschriften – anders als im Christentum oder Judentum – nicht nur auf das Privatleben der Gläubigen, sondern sie bilden auch die Grundlage der staatlichen Gesetze. Das hat zur Folge, dass viele Rechtsvorschriften in den arabischen Ländern ausgesprochen statisch sind, denn die religiösen Gebote, auf denen sie beruhen, sind sakrosankt. Neben den religiös begründeten Gesetzen kennen die arabischen Golfstaaten aber auch kodifiziertes Recht, das sich an den Rechtsgrundsätzen der westlichen Welt orientiert.

# Über die Autoren

**Thomas Reimer-Conrads** hat Psychologie studiert und ist als Berater in Dubai tätig. **Alexander Thomas** ist emeritierter Psychologie-Professor der Universität Regensburg. Er ist Gründungsmitglied des dortigen Instituts für Kooperationsmanagement (IKO).

---