

# clima-pro – Interkulturelle Kompetenz Vereinigte Arabische Emirate

## Handreichungen: Interkulturelle Kompetenzen und interkulturelles Training für das Zielland Vereinigte Arabische Emirate (VAE)

Dr. Dorothee Obermaier, Marita Schnepf-Orth



Juni 2009

Sofia - Hochschule Darmstadt  
Prof. Dr. M. Führ, Prof. Dr. D. Obermaier  
Haardtring 100  
D – 64295 Darmstadt  
Fon +49 (0)6151 168 735  
Fax +49 (0)6151 168 925  
[www.sofia-darmstadt.de](http://www.sofia-darmstadt.de)

I.E.S.A.R - Fachhochschule Bingen  
Prof. Dr. G. Roller  
Berlinstraße 109  
D - 55411 Bingen am Rhein  
Fon +49 (0)6721 919 337  
Fax +49 (0)6721 919 331  
[www.fh-bingen.de/Institut-IESAR.118.0.html](http://www.fh-bingen.de/Institut-IESAR.118.0.html)

clima-pro - ein Forschungsvorhaben im Rahmen des FH-profUnd-Programms  
finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

**Inhalt:**

|           |  |                 |
|-----------|--|-----------------|
| <b>1.</b> | <b>Kulturspezifische Besonderheiten für eine geschäftliche oder berufliche Tätigkeit in den VAE.....</b>         | <b>1</b>        |
| •         | Einheimische und Ausländer in der VAE-Gesellschaft.....  | 1               |
|           | <i><b>Infokasten 1: Sozioökonomische Struktur der VAE-Gesellschaft</b></i>                                       |                 |
| •         | Internationale Herkunft potenzieller Geschäftspartner und Arbeitskräfte.....                                     | 2               |
|           | <i><b>Infokasten 2: Arbeitsbedingungen einfacher Arbeitskräfte .....</b></i>                                     | <i><b>4</b></i> |
|           | <i><b>Infokasten 3: Nationalisierungspolitik und Quotierung der Arbeitskräfte.....</b></i>                       | <i><b>5</b></i> |
| •         | Islam in den VAE: Religion, Gesellschaftsordnung und Wirtschaftsfaktor .....                                     | 6               |
| •         | Frauen im Geschäftsleben .....   | 6               |
| •         | Toleranz versus Diskriminierung .....  | 7               |
| •         | Interessenspolitik, Identitäten und Konkurrenz der Emirate.....  | 7               |
| <b>2.</b> | <b>„Deutsche Tugenden reichen nicht“ – Erwartungen an deutsche Unternehmen .....</b>                             | <b>9</b>        |
| •         | Das Bild der Deutschen .....   | 9               |
| •         | „Persönliche Beziehungen sind wichtig“ .....   | 9               |
| •         | „Zeigen, dass man hier etwas will“ – Notwendigkeit einer Präsenz vor Ort .....                                   | 10              |
| •         | „Emiratis wollen, dass in den VAE produziert wird“ – Ziele und Interessen des Verhandlungspartners erkunden..... | 11              |
| •         | „He is not good in marketing, he must be a good engineer“ – Präsentationen verbessern .....                      | 11              |
| •         | „Englisch-Sprachkenntnisse optimieren“ .....   | 11              |
| •         | „Lösungen anbieten“ .....  | 12              |
| •         | „Nicht mit Geld beeindrucken“ .....  | 12              |
| •         | „Nicht zu direkt auf einen Geschäftsabschluss drängen“ .....   | 12              |
| •         | „Smalltalk is Bigtalk“ .....   | 13              |
| •         | „Don't dress down“ – angemessene Geschäftskleidung .....   | 13              |
| •         | Verhalten während des „heiligen Monats“ Ramadan .....  | 14              |
| <b>3.</b> | <b>Weiterführende Literatur zur Geschäftskultur.....</b>   | <b>15</b>       |
| 3.1       | Downloads .....  | 15              |
| 3.2       | Nützliches .....   | 15              |
| 3.3       | Bücher .....   | 16              |
| <b>4.</b> | <b>Interkulturelles Training für die VAE .....</b>   | <b>18</b>       |
| 4.1       | Länderübergreifende Hinweise zu interkulturellen Kompetenztrainings.....   | 18              |
| •         | Vorteile interkultureller Trainings - warum Do's und Don'ts nicht ausreichen .....                               | 18              |
| •         | Spektrum interkultureller Trainings- oder Beratungsleistungen .....  | 20              |
| •         | Feststellung des Trainings- oder Beratungsbedarfs seitens der KMU.....   | 22              |
| •         | Internetportale mit Hinweisen auf interkulturelle Trainingsanbieter .....  | 23              |
| 4.2       | VAE-spezifische Handreichungen .....   | 24              |
| •         | Relevanz interkultureller Trainings für ein geschäftliches Engagement in den VAE .....                           | 24              |
| •         | Anbieterliste interkultureller Trainings für die VAE .....   | 24              |
| •         | Checkliste zur Auswahl interkultureller Kompetenztrainings für die VAE.....                                      | 26              |

## 1. Kulturspezifische Besonderheiten für eine geschäftliche oder berufliche Tätigkeit in den VAE

Das Leben und Arbeiten in den Städten der VAE erweckt beim westlichen Betrachter einen Eindruck von Internationalität, nicht zuletzt begründet in der multikulturellen Zusammensetzung der Bevölkerung, in den verschiedenen Lebensstilen und in den sich einander annähernden Geschäftskulturen. Somit erscheint die Erwartung einer detaillierten und vollständigen Kenntnis der kulturellen Besonderheiten zunächst nicht zwingend und auch kaum erfüllbar.



Auf der Insel "The Palm" Jumeirah, Dubai (M. Schnepf-Orth)

Nach Gesprächen mit unterschiedlichen Akteuren in Deutschland und den VAE sowie ergänzenden Recherchen kristallisiert sich dennoch heraus, dass es eine Menge an kulturspezifischen Kenntnissen für den Geschäftsalltag in den VAE zu lernen gibt.

Im Folgenden wird eine Auswahl von soziokulturellen Informationen zur Verfügung gestellt, die als auffällig oder relevant für geschäftliche Aufenthalte in den VAE wahrgenommen wurden.

### • Einheimische und Ausländer in der VAE-Gesellschaft

Die Bevölkerung in den VAE besteht zu einem weitaus größeren Teil aus ausländischen Fachkräften als aus Emiratis. Die Gruppe der Emiratis setzt sich dabei zusammen aus der Gruppe der „Locals“ – den Nachfahren und Angehörigen der seit Jahrhunderten ansässigen Beduinenstämme und Herrscherhäuser - und den sonstigen emiratischen Staatsbürgern. „The UAE hosts people from around 200 countries working together harmoniously in a wide spectrum of jobs at all levels“, beschreibt das UAE Yearbook 2009 die Herkunft der Erwerbstätigen. Der große Bevölkerungsanteil ausländischer Einwohner steigt dabei immer noch leicht an und lag 2009 bei 81,7 Prozent, obwohl sich die absolute Zahl der VAE Staatsangehörigen in den letzten 15 Jahren verdoppelt hat.<sup>1</sup> Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung drängen zwar immer mehr junge emiratische Fachkräfte auf den lokalen Arbeitsmarkt, dennoch wird der Anteil der Staatsangehörigen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen für 2009 auf weniger als 8% geschätzt. Ein weiteres Absinken dieses Wertes wird prognostiziert.<sup>2</sup> Angesichts der demographischen Struktur befürchten kritische Analysten ein markantes Sinken der gesellschaftlichen Toleranzgrenze gegenüber ausländischen Arbeitskräften und sich verschärfende soziale und politische Probleme, besonders in den weniger reichen der sieben Emirate.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> UAE Yearbook 2009: 208. [http://www.uaeinteract.com/uaeint\\_misc/pdf\\_2009/](http://www.uaeinteract.com/uaeint_misc/pdf_2009/)

<sup>2</sup> Ebenda: 212.

<sup>3</sup> Al-Hamaneh, Ala (2007): Vereinigte Arabische Emirate. In: Weiss, W.M. (Hrsg.): Die arabischen Staaten. Geschichte, Politik, Religion, Gesellschaft, Wirtschaft. Heidelberg, S. 350-366: 366.

### Infokasten 1: Sozioökonomische Struktur der VAE-Gesellschaft

Die „Gastarbeitergesellschaft“ der VAE weist eine strenge sozioökonomische Hierarchie auf, in der die Einheimischen die Führungspositionen einnehmen:

- Angehörige der Herrscherhäuser Al Nahayan in Abu Dhabi und al-Maktoum in Dubai (Stammesförderer der Bani Yas)
- Angehörige des Herrscherhauses Al Qassimi in den Emiraten Sharjah und Ras al-Khaimah, des Herrscherhauses der Al Nuaimi im Emirat Ajman, des Herrscherhauses der Al Mualla im Emirat Umm al-Qaiwain, des Herrscherhauses der Al Scharki im Emirat Fujairah (Stammesförderer der Qawassim)
- Sonstige Staatsangehörige, die diverse staatliche Leistungen beziehen und Stellen im öffentlichen Sektor besetzen, darunter auch eingebürgerte Einwohner
- Die Gruppe der Ausländer strukturiert sich in:
  - Briten, die in ihrer Funktion als Regierungsberater eine Sonderstellung genießen,
  - übrige Westeuropäer und Nordamerikaner,
  - Araber als Ärzte, Ingenieure, Lehrer und Staatsangestellte,
  - Händler aus Indien und dem Iran,
  - kleine Geschäftsleute und einfache Arbeiter aus Asien,
  - Haushaltshilfen aus Süd- und Südostasien.

Quellen:

- Al-Hamarnah, Ala (2007): Vereinigte Arabische Emirate. In: Weiss, W.M. (Hrsg.): Die arabischen Staaten. Geschichte, Politik, Religion, Gesellschaft, Wirtschaft. Heidelberg: 358.
- Davis, Mike (2006): Fear and Money in Dubai. In: New Left Review 41: 47-68.  
<http://newleftreview.org/?view=2635>

#### • Internationale Herkunft potenzieller Geschäftspartner und Arbeitskräfte



Besucher im Dubai-Museum (M. Schnepf-Orth)

Je nach Sektor und Geschäftsebene sollte man in Geschäftskontakten nicht unbedingt damit rechnen auf Emiratis zu treffen, auch wenn sich die Entscheidungsträger in der Regel aus der Gruppe der Einheimischen rekrutieren. Qualifizierte Mitarbeiter mit ausgezeichneten Englischkenntnissen aus dem Libanon, Ägypten, Jordanien und anderen arabischen Ländern stellen die Mehrheit des mittleren Managements und der Verwaltung in den Geschäftsbüros der VAE und den Golfstaaten. Beispielsweise wurden bei Kontakten mit Behörden und Organisationen des Umweltsektors insbesondere Fachkräfte aus Ägypten als Gesprächspartner angetroffen. Hingegen bevorzugen die in der Regel sehr gut ausgebildeten Emiratis eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor ihres Landes, aus Gründen des Status, der Arbeitsplatzsicherheit sowie der Arbeitszeiten.

Ein beachtlicher Anteil von emiratischen Führungskräften hat einen Bildungs- oder Berufsabschluss in Nordamerika oder Europa erworben. In den letzten drei Dekaden wurde zehntausenden Studenten aus den Golfstaaten

ein Studium im Ausland ermöglicht, insbesondere in den USA. Dieser Trend ist allerdings in den letzten Jahren – mit wachsenden Anteilen junger Bevölkerung – wieder rückläufig.<sup>4</sup>

Neben Erwerbstätigen aus vielen arabischen Herkunftsländern ist ein Zusammentreffen mit europäischen, nordamerikanischen und indischen Fach- und Führungskräften im privaten Wirtschaftssektor der Emirate ebenfalls wahrscheinlich. Von allen westlichen Ländern hat Großbritannien die tiefsten Verbindungen zu den VAE. So leben etwa 120.000 Briten in den Emiraten. Seit 2002 haben mehr als 100.000 Engländer Wohneigentum als Erst- oder Zweitwohnsitz in Dubai erworben. Entsprechend viele Angehörige der Commonwealth Staaten, wie z.B. Südafrikaner, sind vertreten – alleine in Dubai schätzungsweise 45.000.<sup>5</sup>

Indische Fachkräfte leben zum Teil schon in der dritten Generation im Land und besetzen Stellen in nahezu allen Branchen und auf allen Ebenen. Zahlreiche gut ausgebildete Inder haben sich als erfolgreiche Geschäftsleute in Dubai etablieren können. Insbesondere Dubai wird von Südasiaten wegen guter Verdienstmöglichkeiten und einem hohen Lebensstandard als attraktiv angesehen, „while retaining the cultural feel of being in India, Pakistan, or Bangladesh.“<sup>6</sup> So werden in den Geschäften in Dubai durchaus Hindi und Urdu gesprochen, insbesondere in asiatischen Vierteln. Auch die wirtschaftlichen Verbindungen zwischen den VAE und Indien verzeichnen große Zuwächse. Südasiatische Fachkräfte haben dabei dennoch vergleichsweise stärkere Bindungen zum ihrem jeweiligen Herkunftsland behalten, als Arbeitskräfte aus der MENA-Region, bedingt durch die Sprachbarriere, die Religion und die institutionellen Mechanismen des Einbürgerungsverfahrens.<sup>7</sup>

Die Angehörigen einzelner Nationen, vorwiegend Inder, Ägypter, Libanesen und andere Asiaten, haben in Dubai und in der ganzen GCC-Region (Gulf Cooperation Council) untereinander sehr gut funktionierende Netzwerke. Sie sind für Geschäfte in dieser Region nicht zu unterschätzen.<sup>8</sup>

Nach der Revolution im Iran 1979 entwickelte sich Dubai zum Fluchtpunkt für viele Exil-Iraner und in jüngerer Zeit als Wohn- und Geschäftsbasis für wohlhabende Iraner, die bis zu 30% des gegenwärtigen Immobilienhandels in Dubai kontrollieren. Ca. 500.000 Saudis besuchen Dubai mindestens einmal pro Jahr. Es wird geschätzt, dass sie alleine im Jahr 2004 mindestens 7 Billionen US-Dollar in Dubais große Immobilienprojekte investiert haben.<sup>9</sup>

Die unterste Ebene der sozioökonomischen Hierarchie der „Gastarbeitergesellschaft“ besetzen die breiten Massen der kleinen Geschäftsleute und der einfachen Arbeiter aus Asien<sup>10</sup> sowie eine große Anzahl von Haushaltshilfen, die von den Philippinen, aus Sri Lanka oder Indien kommen. Der Anteil südasiatischer Arbeiter wird in den VAE auf 60% geschätzt.<sup>11</sup> Auf den Baustellen finden sich vor allem indische und pakistanische Arbeitskräfte. Von Gesprächspartnern in den VAE wurde darauf hingewiesen, dass mitunter zwischenstaatliche Konflikte einiger Herkunftsländer die Zusammenarbeit der Arbeiter auf der Baustelle behindern; eine Herausforderung, in der sich eine Bauleitung möglicherweise bewähren muss.

---

<sup>4</sup> Rehman, Aamir A. (2007): Dubai & Co.: Global Strategies for Doing Business in the Gulf States. New York: 190.

<sup>5</sup> Ebenda: 89.

<sup>6</sup> Ebenda: 86.

<sup>7</sup> Ebenda: 85.

<sup>8</sup> Janzir, Amin (2007): Managerwissen kompakt: Golfstaaten. München: 62.

<sup>9</sup> Davis, Mike (2006): Fear and Money in Dubai. In: New Left Review 41, S. 47-68: 56, 59.

<http://newleftreview.org/?view=2635>

<sup>10</sup> Al-Hamarnah, Ala (2007): Vereinigte Arabische Emirate. In: Weiss, W.M. (Hrsg.): Die arabischen Staaten. Geschichte, Politik, Religion, Gesellschaft, Wirtschaft. Heidelberg: 358.

<sup>11</sup> Rehmann, A. (2007): 85.

### **Infokasten 2: Arbeitsbedingungen einfacher Arbeitskräfte**

Der niedrige Lebensstandard einfacher Arbeitskräfte und schlechte Arbeitsbedingungen, bis hin zu ausbleibenden Lohnzahlungen, werden hin und wieder in der VAE-Öffentlichkeit kritisch thematisiert. Einige Analysten bewerten die Bedingungen als „Entrechtung der Arbeit“: „In a country that abolished slavery in 1963, trade unions, most strikes and all agitators are illegal, and 99 per cent of the private-sector workforce are immediately deportable non-citizens.“ (Davis: 64).

Human Rights Watch beobachtete unlängst, dass niedrig bezahlte Bauarbeiter in Dubai sechs Tage in der Woche und pro Tag 12 Stunden für einen monatlichen Lohn von 150 US-Dollar arbeiten (Rehman: 94). Die Angst vor Verlust der Aufenthaltsgenehmigung behindert dabei die Einforderung von rechtlich vorgesehenen Arbeitsschutzbestimmungen.

Quellen:

Davis, Mike (2006): Fear and Money in Dubai. In: New Left Review 41: 47-68.

<http://newleftreview.org/?view=2635>

Rehman, Aamir A. (2007): Dubai & Co.: Global Strategies for Doing Business in the Gulf States. New York.



**Straßenbauarbeiter in Abu Dhabi** (M. Schnepf-Orth)

### Infokasten 3: Nationalisierungspolitik und Quotierung der Arbeitskräfte

Die Emiratisierungspolitik des Arbeitsmarktes ist u.a. eine Reaktion auf die demographische Entwicklung, wonach in wachsendem Maße junge emiratische Arbeitskräfte auf den lokalen Arbeitsmarkt drängen. Dabei fordert die „*Emiratisation*“ sektorweise die Erfüllung einer Quote emiratischer Mitarbeiter, um auch im privaten Wirtschaftssektor eine Zunahme emiratischer Arbeitskräfte zu erreichen und den öffentlichen Sektor von einer übermäßigen Personalausstattung zu entlasten (Rehman: 197). Das bedeutet konkret, dass z.B. bei den in Abu Dhabi tätigen Firmen zu 30% VAE-Staatsangehörige beschäftigt sein müssen. Wird diese Quote nicht erfüllt, erfolgen Strafzahlungen in Höhe von 50% des Gehalts der ‚überschüssigen‘ Nicht-Emiratis. Gewerbeansiedlungen in den Freihandelszonen sind von diesen Regeln ausgenommen. Im öffentlichen Sektor liegt die Emirati-Quote bei 60%. Gut ausgebildete junge Arbeitskräfte aus anderen arabischen Herkunftsländern, die zum Teil schon in der 2. Generation in den VAE leben, fühlen sich von dieser Arbeitsmarktpolitik strukturell benachteiligt.

Offensichtlich sind Vorbehalte gegenüber Arbeitskräften aus dem mittleren Osten im privaten Wirtschaftssektor verbreitet. Beispielsweise wird den gut ausgebildeten Emiratis nachgesagt, dass sie hohe Gehälter erwarteten, und im Vergleich zu anderen qualifizierten Arbeitskräften weniger „weschafften“. Diese Vorbehalte werden von einzelnen deutschen Gesprächspartnern zwar als Klischee zur Sprache gebracht, jedoch aus ihrer eigenen Erfahrung nicht bestätigt. Es wird hingegen auf die Vorteile der lokalen Vernetzung hingewiesen, die sich durch eine Stellenbesetzung mit Emiratis ergeben können. Dennoch wird auch von Regierungsseite ein „negative stereotyping of locals“ im privaten Wirtschaftssektor erwähnt (UAE Yearbook 2009). Nicht zuletzt deshalb ist im Zuge der Nationalisierungspolitik eine bevorzugte Stellenbesetzung für VAE-Staatsangehörige intendiert. Verbleibende Stellen sollen mit Staatsangehörigen des Gulf Cooperation Councils (GCC) und erst in dritter Linie mit Angehörigen anderer arabischer Herkunftsländer besetzt werden (UAE Yearbook 2009: 212-218).

Die Balance einer strategisch vorteilhaften Personalbesetzung ist für Unternehmen nicht immer einfach herzustellen. Es erfordert einen Abwägungsprozess zwischen den Fähigkeiten international erfahrener und belastbarer ausländischer Arbeitskräfte einerseits und den Schwierigkeiten der Personalbeschaffung einheimischer Arbeitskräfte andererseits, deren Kenntnisse und Beziehungen sich für einen langfristigen Unternehmenserfolg vorteilhaft auswirken können. Beim Anwerben emiratischer Arbeitskräfte konkurrieren private Unternehmen mit dem öffentlichen Sektor, der kürzere Arbeitszeiten, mehr Urlaubstage, Stabilität und attraktive Pensionszahlungen garantiert (Rehman: 201).

Das Stellenangebot internationaler Unternehmen für einheimische Fachkräfte richtet sich deshalb schwerpunktmäßig an eine spezifische Gruppe von jungen emiratischen Erwerbstätigen, die internationale Arbeitserfahrungen und Herausforderungen suchen, gerne englisch sprechen und Standards international agierender Unternehmen schätzen.



Bürohaus in Ras al-Khaimah (M. Schnepf-Orth)

#### Quellen:

Rehman, Aamir A. (2007): Dubai & Co.: Global Strategies for Doing Business in the Gulf States. New York.

UAE Yearbook 2009

[http://www.uaeinteract.com/uaeint\\_misc/pdf\\_2009/data/engl\\_yearbk\\_09.pdf](http://www.uaeinteract.com/uaeint_misc/pdf_2009/data/engl_yearbk_09.pdf)

- **Islam in den VAE: Religion, Gesellschaftsordnung und Wirtschaftsfaktor**

Trotz der multikulturellen Zusammensetzung der VAE-Gesellschaft kann davon ausgegangen werden, dass die Mehrzahl der Entscheidungsträger in den VAE Emiratis sind und auch ein Großteil der mittleren und höheren Managementebene mit Mitarbeitern und Führungskräften aus arabischen Herkunftsländern besetzt sind. Ihre Alltags- und Geschäftskultur wird wesentlich von Werten des Islams bestimmt. Mit einer positiven Einstellung zu Handel und Wirtschaft seitens des Islams ging die Entwicklung einer islamischen Wirtschaftsethik einher, deren Prinzipien, wie Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Selbstlosigkeit, und Regeln in einigen Business-Ratgebern erläutert werden.<sup>12</sup> Der Islam fungiert darüber hinaus als verbindende gesellschaftliche Klammer für die Bevölkerung aus den verschiedenen arabischen und einigen asiatischen Herkunftsländern. Obwohl viele Emiratis oder Erwerbstätige aus anderen arabischen Ländern im westlichen Ausland studiert haben, leben sie in den VAE dennoch in einer arabischen geprägten Welt, die von Nicht-Muslimen die Einhaltung bestimmter Regeln in der Öffentlichkeit erwartet.

Weitere Informationen:

[Verhalten während des „heiligen Monats“ Ramadan](#) (Seite 14)

- **Frauen im Geschäftsleben**

Innerhalb der muslimischen VAE-Gesellschaft unterscheiden sich die Geschlechterrollen, je nach traditioneller oder moderner Ausrichtung der Familien. Traditionelle Familienstrukturen existieren parallel zu modernen Lebensmodellen.

Allerdings ist der Anteil weiblicher Erwerbstätiger in den VAE noch relativ gering. Ein Grund ist die hohe Anzahl ausländischer männlicher Erwerbstätiger im Alter zwischen 15 und 65 Jahren. Der Nachzug von Familienangehörigen bleibt dabei den höheren Einkommensgruppen vorbehalten. Weitere Gründe für den niedrigen Frauenanteil sind die Praxis der Stellenbesetzungen und eine patriarchalische Gesellschaft, die nur langsam auf die Änderung traditioneller Ansichten reagiert.<sup>13</sup> Dem niedrigen Erwerbstätigenanteil steht jedoch gegenwärtig ein hohes Ausbildungsniveau junger emiratischer Frauen gegenüber. Die Anzahl der weiblichen Studenten liegt in den VAE doppelt so hoch wie der männlichen, weshalb die Bedeutung weiblicher Berufstätiger für das Arbeitskräftepotenzial der Region stark zunimmt.

So beträgt der Anteil der eingeschriebenen Frauen in Studienprogrammen mit Universitätsniveau im



Freitagabend, Dubai (M. Schnepf-Orth)

<sup>12</sup> Kratochwil, Gabi (2008): Business-Knigge: Arabische Welt. Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern. Zürich: 37-40.

<sup>13</sup> UAE Yearbook 2009: 249. [www.uaeinteract.com/uaeint\\_misc/pdf\\_2009/data/engl\\_yearbk\\_09.pdf](http://www.uaeinteract.com/uaeint_misc/pdf_2009/data/engl_yearbk_09.pdf)



ersten Studienjahr ca. 66%.<sup>14</sup> Hochqualifizierte Frauen sind die Gewinner der Nationalisierungspolitik des Arbeitsmarktes, weil sie sich öfter und schneller in den Arbeitsmarkt integrieren.<sup>15</sup>

Frauen spielen gegenwärtig als Konsumentinnen und potenzielle Erwerbstätige eine wichtige Rolle, und unübersehbar zunehmend auch als Führungskräfte in Politik und Wirtschaft. Dazu muss man wissen, dass Shaika Lubna bint Khaled Al-Quassimi die erste Wirtschaftsministerin der VAE ist.

Für europäische Geschäftsfrauen ergeben sich in den VAE keine besonderen Hindernisse. Jedoch wird in einem eher religiös-traditionell geprägten Umfeld ein körperdistanziertes Auftreten empfohlen.<sup>16</sup>

- **Toleranz versus Diskriminierung**

Emiratis werden von Deutschen als sehr tolerant gegenüber Christen und westlichen Einflüssen beschrieben. So ergeben sich unter den Bewohnern eines Oberschicht-Wohngebiets - auch über die Kinder - private Kontakte. Im Allgemeinen zeichnet sich jedoch die sozioökonomische Hierarchie der Gesellschaft in einer (sozioethnischen) räumlichen Trennung ab und, insbesondere in den großen Städten, in „äußerst unterschiedlichen Lebensstilen mit kollektiven und individuellen Identitäten.“<sup>17</sup>

Beispielsweise haben sich in Dubai und der Nachbarstadt Sharja pakistanische und indische Viertel entwickelt. Der Nachzug von Familienmitgliedern der südasiatischen Fachkräfte



Wohnviertel in Sharjah (D. Obermaier)

reduzierte sich allerdings in letzter Zeit, durch den starken Anstieg der Lebenskosten und überteuerter Mieten.<sup>18</sup>

Nicht-westliche Arbeitskräfte klagen über rassistische Vorurteile der Emiratis, welche sich offen, z.B. in den Gehaltsklassen widerspiegeln. „For the same job, locals will often receive higher pay, followed by Western expatriates, followed by Arab expatriates, with other Asians and Africans occupying the lowest end.“<sup>19</sup>

- **Interessenspolitik, Identitäten und Konkurrenz der Emirate**

Die Emirate konkurrieren miteinander mehr oder weniger direkt und pflegen deutlich ihre verschiedenen Identitäten. Auch unterscheiden sich die sozialen und wirtschaftlichen Strukturen und Voraussetzungen der einzelnen Emirate sehr. Detailliertere Kenntnisse darüber können Entscheidungshilfen geben, inwieweit ein Produkt oder ein Kooperations-

<sup>14</sup> Rehmann, A. (2007): 56.

<sup>15</sup> Al-Hamarneh, A. (2007): 358.

<sup>16</sup> Kratochwil, G. (2008): 155.

<sup>17</sup> Al-Hamarneh, A. (2007): 358.

<sup>18</sup> Janzir, Amin (2007): Managerwissen kompakt: Golfstaaten. München: 61.

<sup>19</sup> Rehman, A. (2007): 97.

vorhaben zu den Voraussetzungen des jeweiligen Emirats passen, ob eine Niederlassung gegründet werden kann oder wie es sich dort leben lässt.

Das Knüpfen von Kontakten und Beziehungen setzt einen Einblick in die jeweilige Führungsriege der einzelnen Emirate voraus sowie in soziale, wirtschaftliche und politische Verflechtungen, die untereinander und im Hinblick auf andere Interessengruppen gepflegt werden. Eine aus westlicher Sicht ungewohnt enge Verflechtung von politischen und geschäftlichen Interessen der Herrscherhäuser ist zu beobachten. Die Geschäftsinteressen werden dabei nicht immer losgelöst von den Interessen der Familie, persönlichen Netzwerken oder Traditionen wahrgenommen. „Government, indeed, is really an equities management team led by three top players who compete with one another to earn the highest returns for al-Maktoum.“<sup>20</sup> Die Konkurrenz der Emirate untereinander wird beispielsweise auch darin deutlich, dass von Firmen, die im Emirat Abu Dhabi Umsätze machen, im Gegenzug eine Reinvestition in eine Niederlassung oder einen Repräsentanten in Abu Dhabi erwartet wird.<sup>21</sup>

Dubai pflegt ein stärker westlich beeinflusstes Image im Vergleich zu dem größeren, wirtschaftlich potenteren und politisch einflussreicheren Emirat Abu Dhabi sowie den anderen Emiraten. In Abu Dhabi wird mehr arabisch gesprochen, und konservative Werte werden geschätzt, jedoch ohne strenge Vorschriften zu forcieren.<sup>22</sup>

Abu Dhabi grenzt sich deutlich von Dubais Image ab und setzt auf die Bewahrung traditioneller Kultur und sozialer Strukturen, jedoch mit einer Offenheit gegenüber visionären „Neuerungen“, wie die Förderung kultureller und ökologischer Projekte. Dabei verfolgt das Emirat den Anspruch, weltweit führend zu werden. Beispielsweise sollen im „Cultural District“



auf der Insel Saadiyat westliche Bildungs- und Kunsteinrichtungen in spektakulärer Museumsarchitektur angesiedelt werden.<sup>23</sup> Mit dem Vorzeigeprojekt der energieautarken und CO<sub>2</sub>-freien Stadt *Masdar* strebt Abu Dhabi eine internationale ökologische Vorreiterrolle an. Aufgrund seiner Ressourcen zeigen sich die Investitionen in Abu Dhabis Regierungsprojekte zudem weniger empfindlich gegenüber der Wirtschaftskrise als in Dubai.

Visualisierung der geplanten Masdar City, Abu Dhabi (Quelle: [www.masdaruae.com](http://www.masdaruae.com))

Weitere Informationen:

- Kratochwil, G.: „Zu wenig Insiderwissen“ in: Die 10 Lieblingsfehler im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern.  
<http://www.osnabrueck.ihk24.de/produktmarken/international/Downloads/Dr.Kratochwil-Liebingsfehler.pdf>
- Website der Masdar Initiative: [www.masdaruae.com](http://www.masdaruae.com)

<sup>20</sup> Davis, Mike (2006): Fear and Money in Dubai. In: New Left Review 41: 47-68: 61

<http://newleftreview.org/?view=2635>

<sup>21</sup> Janzir, A. (2007): 46.

<sup>22</sup> Rehman, A. (2007): 110.

<sup>23</sup> UAE Yearbook 2009: 167.

## 2. „Deutsche Tugenden reichen nicht“ – Erwartungen an deutsche Unternehmen

In den folgenden Ausführungen werden Erfahrungen verschiedener Akteure in Deutschland und den VAE zusammengetragen, die auf die Relevanz interkultureller Kompetenzen für ein geschäftliches oder berufliches Engagement in den VAE hinweisen. Diese Informationen wurden durch Expertengespräche erhoben und um Hinweise aus der Literatur ergänzt.<sup>24</sup>

- **Das Bild der Deutschen**



Im Allgemeinen wird es von diversen Gesprächspartnern in den VAE positiv eingeschätzt, dass den Deutschen keine Vergangenheit als Kolonialmacht in der Region anhängt und Deutschland sich nicht am Irakkrieg beteiligt hat. Deutsche Tugenden werden in der Regel geschätzt (Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit etc.) und sollten im Geschäftsgebaren vor Ort beibehalten werden.

Neue S-Bahn in Dubai (D. Obermaier)

- **„Persönliche Beziehungen sind wichtig“**

Persönliche Beziehungen unter Geschäftsleuten spielen in den VAE eine größere Rolle als in Deutschland. Beispielsweise empfiehlt ein in den VAE tätiger omanischer Geschäftsmann



Majlis - traditioneller Empfangsraum der Männer, Heritage House, Dubai (M. Schnepf-Grihn)

den deutschen Unternehmen, sich stärker auf die in Asien und anderen Regionen der Welt verbreitete „beziehungsorientierte“ Geschäftskultur einzustellen, um gegenüber asiatischen Konkurrenten bestehen zu können. Ein distanziertes oder reserviertes Geschäftsverhalten wird negativ bewertet, das sich alleine auf angebotene Lösungen konzentriert und dabei dem Aufbau von persönlichen Beziehungen und Netzwerken zu wenig Aufmerksamkeit widmet.

Die Business-Ratgeber bezeichnen das in westlichen Ländern verbreitete Geschäftsverhalten als „abschlussorientiert“ statt „beziehungsorientiert“.<sup>25</sup> Entsprechend viele Do's und Don'ts zur Beziehungsorientierung finden sich in den Hinweisen zur „arabischen“ Geschäftskultur. Manche Ratgeber identifizieren eindeutige Unterschiede zwischen Verhaltensmustern in den verschiedenen

<sup>24</sup> Bei den nicht mit Quellenangaben versehenen Zitaten des Textes handelt es sich um Redewendungen, die in Expertengesprächen geäußert wurden.

<sup>25</sup> Janzir, Amin (2007): Managerwissen kompakt: Golfstaaten. München: 66; Kabasci, Kirstin (2006): KulturSchock - Kleine Golfstaaten und Oman. Bielefeld: 217f

Businesskulturen, die jedoch vor Ort nicht immer so deutlich zu Tage treten. Erwartungen an das Geschäftsverhalten der Deutschen sind zudem abhängig davon, inwieweit die jeweiligen Geschäftspartner vor Ort mit den Regeln des westlichen Managementhandelns vertraut sind. Auf jeden Fall sollte damit gerechnet werden, dass eine persönliche Ebene mit dem deutschen Unternehmens-Angehörigen gesucht wird.

„Übrigens: Personen aus weniger sachorientierten Kulturen sind sehr wohl an guten Ergebnissen und Geschäftsabschlüssen interessiert. Nur sehen sie keine Möglichkeit, bei gestörten sozialen Beziehungen ein gutes Ergebnis zu erzielen.“<sup>26</sup>

- **„Zeigen, dass man hier etwas will“ – Notwendigkeit einer Präsenz vor Ort**

„Um in Abu Dhabi erfolgreich zu sein, muss man nah an dem Kunden sein und zwar dauerhaft.“ Von allen Seiten wird betont, wie wichtig die lokale Präsenz für Geschäftsbahnungen ist. Dabei hat sich die Einschätzung durchgesetzt, dass durchschnittlich mit Vorlaufzeiten von zwei Jahren bis zu einem Abschluss gerechnet werden muss. Außerdem wird erwartet, dass Firmen ein Büro oder einen Repräsentanten in dem Emirat ansiedeln, in dem Umsätze gemacht werden.<sup>27</sup> Ist die deutsche Firma vor Ort nicht direkt oder mittels einer Vertretung präsent, kann dies zu Nachteilen im Zahlungsverkehr führen, da dann oft Vorkassen die einzigen sicheren Alternativen darstellen.<sup>28</sup>

Für eine Präsenz vor Ort sprechen auch kommunikative Vorteile, wie

- ein frühzeitiger Informationszugang ist besser zu gewährleisten,
- „die Vertriebspartner und Kunden verlangen einen arabisch- und englischsprachigen Vertreter der deutschen Firma, als direkte und konstante Kontaktperson vor Ort“<sup>29</sup>,
- die räumliche Nähe gilt als Voraussetzung, um Möglichkeiten des Beziehungsaufbaus und der Kontaktpflege zu nutzen, darunter auch ein gut funktionierendes Netzwerk von persönlichen Beziehungen<sup>30</sup>,
- der bevorzugten face-to-face Kommunikation kann einfacher entsprochen werden, „wichtiger als gedrucktes Informationsmaterial ist das persönliche Gespräch“<sup>31</sup>,
- die Nähe zum Kunden ist für den Fall kurzfristiger Geschäftswünsche und –termine gewährleistet<sup>32</sup>,
- „Geschäftsabschlüsse werden oft spontan festgelegt. Firmen mit einer Repräsentanz vor Ort, haben dann den Vorteil“<sup>33</sup>.

---

<sup>26</sup> Kratochwil, Gabi: Business-Etiquette in den Arabischen Golfstaaten: 4.

[www.cross-cultures.de/pdf/Business\\_Etiquette\\_Arab\\_web.pdf](http://www.cross-cultures.de/pdf/Business_Etiquette_Arab_web.pdf)

<sup>27</sup> Janzir, A. (2007): 46.

<sup>28</sup> GIC-German Innovation Center: Dubai: Klassische Problematiken beim Geschäftsaufbau im Mittleren Osten. [www.gic-dubai.com/download/PoblematikenVoraussetzungen.pdf](http://www.gic-dubai.com/download/PoblematikenVoraussetzungen.pdf)

<sup>29</sup> Ebenda.

<sup>30</sup> Janzir, A. (2007): 46.

<sup>31</sup> IHK-Ostwestfalen: Arabien-Knigge. Tipps zur Geschäftspraxis.

[www.bielefeld.ihk.de/fileadmin/redakteure/international/kv-Golfstaaten/tipps.pdf](http://www.bielefeld.ihk.de/fileadmin/redakteure/international/kv-Golfstaaten/tipps.pdf)

<sup>32</sup> Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai)/ Reichwein, F. (2006): Verhandlungspraxis kompakt – Golfstaaten: 5. [www.bfai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_2475.pdf?show=true](http://www.bfai.de/ext/anlagen/PubAnlage_2475.pdf?show=true)

<sup>33</sup> IHK-Ostwestfalen: Arabien Knigge. Tipps zur Geschäftspraxis.

- **„Emiratis wollen, dass in den VAE produziert wird“ – Ziele und Interessen des Verhandlungspartners erkunden**

Das Exportinteresse der deutschen Wirtschaft stößt auf emiratischer Seite auf ein allgemein wachsendes Interesse an der Produktion vor Ort und an Kooperationen sowie Dienstleistungen, wie „capacity building“ oder Betreibermodellen (z.B. BOTs, Build-Operate-Transfers). Deshalb sollten deutsche KMUs nicht damit rechnen, dass die Geschäftspartner nur am Erwerb eines Produkts deutscher Ingenieurkunst interessiert sind. Es gehört zu den wichtigen Prinzipien des Verhandeln, die Interessen und Prioritäten des Geschäfts- oder Kooperationspartners zu erforschen. Ein für beide Parteien annehmbares Ergebnis soll erzielt werden, wobei der Nutzen für die VAE und den Geschäftspartner deutlich herauszustellen ist.<sup>34</sup>



Werbung für die Ras al-Khaimah Free Trade Zone (M. Schnepf-Orth)

- **„He is not good in marketing, he must be a good engineer“ – Präsentationen verbessern**

In diesem Zitat wird eine indirekte Kritik emiratischer Geschäftspartner an deutschen Produkt- und Firmendarstellungen geäußert: so seien deutsche Präsentationen manchmal „ausufernd“, „technikausführlich“ oder zu „problemorientiert“. Demgegenüber sind Erwartungshaltungen seitens der Geschäftspartner in den Emiraten eher auf die Präsentation visionärer und vollständiger Lösungspakete ausgerichtet. Der KMU-Bedarf an Marketingberatung wird u.a. im Rahmen von KMU-Programmen der deutschen Außenwirtschaftsförderung bedient. Auch interkulturelle Trainingsanbieter oder Unternehmensberater unterstützen Unternehmen bei Marketingstrategien und empfehlen Analysen, wie sich eine Kultur vor Ort darstellt. Dies kann beispielsweise vorab über Videoanalysen oder Websiteanalysen recherchiert werden. Bei Bedarf unterstützen interkulturelle Trainingsanbieter oder Unternehmensberater die KMUs bei diesen Recherchen und bei der Erstellung von Präsentationen.

- **„Englisch-Sprachkenntnisse optimieren“**

Emiratis und gut ausgebildete ausländische Fachkräfte in den VAE sprechen ein ausgezeichnetes Englisch. Der britische Einfluss in der Region und die Abhängigkeit von Arbeitskräften aus dem Westen und Asien hat zu einer Geschäftskultur geführt, in der vorwiegend in Englisch kommuniziert wird. Während Arabischkenntnisse im privaten Wirtschaftssektor nicht vorausgesetzt werden, spielen sie für Angestellte des öffentlichen Sektors jedoch eine entscheidende Rolle.<sup>35</sup> Sehr gute Englischkenntnisse werden auch von

<sup>34</sup> Janzir, A. (2007): 96-97.

<sup>35</sup> Rehman, Aamir A. (2007): Dubai & Co.: Global Strategies for Doing Business in the Gulf States. New York: 190.

deutschen Unternehmensangehörigen erwartet. Wer sich selbst im Englischen nicht sicher fühlt und zugleich ein wichtiges Anliegen mit dem Besuch verbindet, sollte besser einen „Dolmetscher des Vertrauens“ mit auf die Reise nehmen. Es wird empfohlen, eine mit dem Unternehmen und seinen Verhandlungsstrategien vertraute Fachkraft hinzuzuziehen, die zugleich mit indirekter Kommunikation umgehen kann. Verschiedentlich wird darauf hingewiesen, dass bei Behördenkontakten auf einen Arabisch-Dolmetscher zurückgegriffen werden sollte. Nach den VAE-Erfahrungen des clima-pro Teams ist dies im Umweltsektor allerdings nicht unbedingt erforderlich.

- **„Lösungen anbieten“**

Geschäftspartner in den VAE sind stärker an Lösungen als an kritischen Problemanalysen interessiert. Allgemein wird in den Do's und Don'ts zur Geschäftskultur empfohlen, Kritik zurückhaltend einzusetzen und Bloßstellungen zu vermeiden. Wider alle Erwartungen brachten jedoch einheimische Gesprächspartner der Umweltbehörde in Abu Dhabi regulatorische oder institutionelle Unzulänglichkeiten ihres Landes direkt zur Sprache. Es ist dennoch anzunehmen, dass Ausländer mit der Benennung von Problemen und Kritik zurückhaltend umgehen und eine Lösungsorientierung in den Vordergrund stellen sollten.

- **„Nicht mit Geld beeindrucken“**

Ein über das Geschäftshandeln hinausreichendes Interesse zu zeigen, wird als wichtig erachtet. Dazu gehören die Pflege sozialer Beziehungen und ein über Geschäftsinteressen hinausgehendes Engagement vor Ort, das u.U. in kostenintensiven Referenzprojekten gipfeln kann. „Man muss den Nachweis führen, dass man hier etwas (mehr) will“.

- **„Nicht zu direkt auf einen Geschäftsabschluss drängen“**

In Geschäftsverhandlungen sollte Geduld bewahrt werden. Ein deutscher KMU-Geschäftsführer erklärte, dass man in Verhandlungen Entscheidungen nicht forcieren, sondern die Bereitschaft signalisieren sollte, auf die Entscheidung des Geschäftspartners zu warten. „Entschieden wird, wenn die Zeit reif ist“. „Geduld zu bewahren, habe ich in Abu Dhabi gelernt.“ Allerdings könnte in höflicher Form auf Konsequenzen von Zeitverzögerungen hingewiesen werden.



Auch die Business-Knigge Experten führen Unterschiede im Umgang mit der Zeit an und gehen davon aus, dass sich Verhandlungen mit arabischen Partnern zu einer zeitaufwendigen Angelegenheit entwickeln können, die viel Geduld, Flexibilität und einen langen Atem benötigen. Damit umzugehen erfordere ein längerfristiges Interesse und Engagement.<sup>36</sup>

Es muss damit gerechnet werden, dass mit Zeit anders umgegangen wird, u.a. weil Menschen und Beziehungen Priorität vor exakt eingehaltenen Terminkalendern eingeräumt wird. Dies kann sich gegebenenfalls in Verspätungen, Unterbrechungen von Geschäftstreffen oder der Annahme von Telefongesprächen während eines Treffens äußern. „The importance attached to courtesy and hospitality can cause delays that prevent keeping to a strict schedule.“<sup>37</sup>

Plakat in der Environment Agency Abu Dhabi (M. Schnepf-Orth)

<sup>36</sup> Kratochwil, G.: 12.

<sup>37</sup> Parker, Nicholas F.: Business Etiquette United Arab Emirates.

Im Einzelfall entspricht das Zeitmanagement der Geschäftspartner jedoch nicht immer dem beschriebenen Klischee. Zumindest nach der Begegnung mit emiratischen Behördenmitarbeitern kann dies nicht bestätigt werden. Auch die Außenwirtschaftsberater vor Ort betonen, dass sich arabische Geschäftspartner in den VAE den Standards westlichen Managementhandelns angepasst hätten. Auf jeden Fall sollte mit der Möglichkeit gerechnet werden, mehr Zeit aufwenden zu müssen.

- **„Smalltalk is Bigtalk“**

Im Zuge von Geschäftsanbahnungen in den VAE kommt dem Knüpfen persönlicher Beziehungen generell eine größere Bedeutung zu, als dies in Deutschland der Fall ist. Es werden jedoch widersprüchliche Hinweise darüber gegeben, wie viel Zeit das gegenseitige Kennenlernen als Vorbereitung von „zielführenden“ Geschäftsgesprächen in Anspruch nehmen wird. Es kann also durchaus sein, wie in vielen Ratgebern betont, dass das eigentliche Geschäftsthema nicht während eines ersten Treffens angesprochen wird. „It may get mentioned, but if you are meeting a local person, they really want to weigh you up to decide whether it is worthwhile doing business with you. If that is the case, you really have to have something else to talk about!“<sup>38</sup>

Es ist deshalb von Vorteil, über einige Themen für den Smalltalk zu verfügen. Da die Gesprächspartner aus verschiedenen Ländern kommen können, sollten vorab Geschichts- und Landeskenntnisse der Emirate sowie Informationen aus den Herkunftsländern der ausländischen Fachkräfte erworben werden. „Conversational manners should, therefore, adapt to the nationality of the host, which could be anything except Israeli!“<sup>39</sup>

„Mehr Kenntnisse auf deutscher Seite über die wirtschaftlichen, politischen, sozialen, mentalen und historischen Zusammenhänge in der Golfregion wären für geschäftliche Zwecke nützlich.“<sup>40</sup>

Es kann jedoch durchaus sein, dass nicht alle Geschäftspartner viel Zeit in das persönliche Kennenlernen investieren wollen. Rechnen Sie am besten mit beiden Möglichkeiten und achten Sie auf Signale, wann die Zeit gekommen ist, über Geschäftliches zu reden.

- **„Don’t dress down“ – angemessene Geschäftskleidung**

Insbesondere von deutschen Beratern der Außenwirtschaftsförderung wird darauf hingewiesen, dass deutsche Unternehmensangehörige mehr auf eine angemessene Geschäftskleidung achten sollten. Ebenso verweisen sämtliche Business-Knigges auf die Bedeutung der Kleidung. „Beim Kennenlernen werden Sie nach Ihrer Kleidung eingeschätzt. Tragen Sie deshalb perfekt sitzende Kleidung aus gutem Material.“<sup>41</sup>

„Status, Macht und Ansehen spielen in den arabischen Golfstaaten eine große Rolle. Man zeigt gerne, was man hat. Nachlässige Kleidung wird als Mangel an Wohlstand, Status, guter Erziehung und Bildung angesehen.“<sup>42</sup>

Das bedeutet für Männer, einen vollständigen, farblich gedeckten, leichten Anzug mit Krawatte zu tragen, mit kurzärmeligen Hemden und geschlossenen Schuhen. Geschäfts-

---

[http://www.executiveplanet.com/index.php?title=United\\_Arab\\_Emirates](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=United_Arab_Emirates)

<sup>38</sup> [www.grapeshisha.com/women-doing-business-in-dubai-view.html](http://www.grapeshisha.com/women-doing-business-in-dubai-view.html)

<sup>39</sup> Parker, N.F.

<sup>40</sup> bfai/ Reichwein, F. (2006): 2.

<sup>41</sup> Hecht-EI Minshawi, Béatrice (2008): Business Know-How Golfstaaten: So wird Ihre Geschäftsreise zum Erfolg. München: 77.

<sup>42</sup> Kratochwil, G.: 8.

frauen wird empfohlen dezente, nicht eng anliegende Hosenanzüge zu tragen oder Kostüme mit längerem Rock, undurchsichtige Blusen mit langen Ärmeln und ebenfalls geschlossene Schuhe.<sup>43</sup>

- **Verhalten während des „heiligen Monats“ Ramadan**

Das Fastengebot für Muslime wirkt sich deutlich auf das Alltagsleben aus. Beschwerden über das Verhalten der Ausländer während des Fastenmonats Ramadan tauchen in dieser Zeit vermehrt auf. In der vierwöchigen Fastenzeit wird erwartet, dass tagsüber in der Öffentlichkeit nicht gegessen, getrunken oder geraucht wird und Nicht-Muslime ihre Mahlzeiten nicht im Beisein von Fastenden einnehmen (Kabasci: 179f, Hecht-EI Minshawi: 76).<sup>44</sup> Da fromme Muslime während des Ramadans ein besonders religiöses Leben führen, ist es angebracht, sich körperbedeckter als sonst zu kleiden.

Für Geschäftsreisen in die VAE ist der Fastenmonat nicht günstig. Viele Muslime nutzen die Zeit für Urlaub und Verwandtenbesuche und viele der Erwerbstätigen sind tagsüber müde, weil jeder Fastentag in der Regel in einer abendlichen Feier des Fastenbrechens endet, die sich bis spät in die Nacht ausdehnen kann. Außerdem können eingeschränkte Arbeits- und Öffnungszeiten die Geschäftstätigkeit behindern.

Andererseits eignet sich der Ramadan sehr gut für den Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen. Einladungen zum Abendessen sind üblich und sollten keinesfalls abgeschlagen werden. Muslimische Geschäftsfreunde freuen sich über eine Grußkarte zum bedeutenden *Eid Al Fitr*-Fest am Ende der Fastenzeit.

Der Fastenmonat und somit die Feiertage zum Ende des Ramadan rücken jedes Jahr um 11 Tage nach vorne, da der islamische Kalender ein Mondkalender ist.<sup>45</sup>



Gebetsraum der Sheikh Zayed Moschee, Abu Dhabi (M. Schnepf-Orth)

Termine:

Ramadan 2009: 21.08.-20.09.2009

Ramadan 2010: ca. 11.08.-09.05.2009

<sup>43</sup> Hecht-EI Minshawi, B. (2008): 77.

<sup>44</sup> Kabasci, Kirstin (2006): KulturSchock – Kleine Golfstaaten und Oman. Bielefeld: 179f; Hecht-EI Minshawi, B. (2008): 76.

<sup>45</sup> Kratochwil, Gabi (2008): Business-Knigge: Arabische Welt. Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern. Zürich: 148.



### 3. Weiterführende Literatur zur Geschäftskultur

#### 3.1 Downloads

##### Empfehlenswerte Kompaktinformationen:

##### Verhandlungspraxis kompakt – Golfstaaten

Bundesagentur für Außenwirtschaft/ Reichwein, F. (2006)

*(empfehlenswerte 16 Seiten mit Hinweisen zum kulturellen Hintergrund, Do's and Don'ts, Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner, Geschäftsessen, Ablauf von Besprechungen, Der private Umgang, Internetseiten, inklusive Auswahl an Seminaranbietern zum Thema Interkulturelle Kompetenz),*

download: [https://www.bfai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_2475.pdf?show=true](https://www.bfai.de/ext/anlagen/PubAnlage_2475.pdf?show=true)



##### Business-Etiquette in den Arabischen Golfstaaten

Dr. Gabi Kratochwil

*(empfehlenswerte 15 Seiten, kurzgefasst und aussagekräftig: Business-Etiquette von A – Z, von Anrede bis zu Verträgen),*

download: [www.cross-cultures.de/pdf/Business\\_Etiquette\\_Arab\\_web.pdf](http://www.cross-cultures.de/pdf/Business_Etiquette_Arab_web.pdf)

##### Business etiquette United Arab Emirates

Nicholas Fitzraymond Parker

*(11 Kapitel, jedoch weniger als 11 Seiten Text, sehr kurzgefasst),*

website, engl.: [http://www.executiveplanet.com/index.php?title=United\\_Arab\\_Emirates](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=United_Arab_Emirates)

##### Tipps für den schnellen Überblick:

##### Arabien-Knigge Tipps zur Geschäftspraxis (IHK Ostwestfalen)

*(4 Seiten, sehr kurzgefasste Hinweise),*

download: [www.bielefeld.ihk.de/fileadmin/redakteure/international/kv-Golfstaaten/tipps.pdf](http://www.bielefeld.ihk.de/fileadmin/redakteure/international/kv-Golfstaaten/tipps.pdf)

##### Business – Etiquette Arabische Welt. Die 10 Lieblingsfehler im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern

Dr. Gabi Kratochwil, CrossCultures Frechen/Köln *(5 Seiten),*

download: <http://www.osnabruock.ihk24.de/produktmarken/international/Downloads/Dr.Kratochwil-Liebblingsfehler.pdf>

##### Klassische Problematiken beim Geschäftsaufbau im Mittleren Osten

GIC-German Innovation Center Dubai *(1,5 Seiten, sehr kurzgefasst),*

download: [www.gic-dubai.com/download/ProblematikenVoraussetzungen.pdf](http://www.gic-dubai.com/download/ProblematikenVoraussetzungen.pdf)

#### 3.2 Nützliches

##### Arabic Naming Conventions

<http://kissboworshakehands.com/2008demo/XEdata/XEtitles.htm#Arabic>

##### Useful Arabic phrases

*(kleiner Sprachführer)*

<http://www.kwintessential.co.uk/resources/language/arabic-phrases.html>

### 3.3 Bücher

#### **Arabian Business and Cultural Guide**

D Al-Sabt, Mohammad (2006), Publisher: Traderscity.com (International Export Connect).  
*Keine Länderinformationen, sondern konzentriert auf umfassende Do's and Don'ts der Geschäftskultur.*

Info: <http://www.traderscity.com/abcg/>

#### **Business-Knigge: Arabische Welt. Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern**

Kratochwil, Gabi (2008), Zürich.

Info: [http://www.ofv.ch/uploads/presse/kratochwil\\_5192.pdf](http://www.ofv.ch/uploads/presse/kratochwil_5192.pdf)

#### **Business Knigge Dubai – Vereinigte Arabische Emirate (Audio CD)**

Holzapfel, Thomas/ von Lerchenfeld, Eggolf (2007). Trivero.

*Die gesprochenen Informationen entsprechen etwa 10 Seiten Text*

#### **Business-Knigge für deutsche Manager in Dubai: Verhaltensweisen verstehen und Geschäfte erfolgreich gestalten.**

Bölscher, Jens (2009). Books on Demand.

Info: [http://www.bod.de/index.php?id=296&objk\\_id=172272](http://www.bod.de/index.php?id=296&objk_id=172272)

#### **Business-Knigge für den Orient. Mit Kulturkompetenz zu wirtschaftlichem Erfolg.**

Ortlieb, Sylvia (2006): Nürnberg.

*Schwerpunkt auf Geschäftskultur (60 Seiten), davon Personalführung und Unternehmensorganisation (16 Seiten)*

Rezension: <http://www.trendemployer.de/tipps-infos/literaturtipps/karriereratgeber/business-knigge-fuer-den-orient.html>

#### **Business Know-How Golfstaaten: So wird Ihre Geschäftsreise zum Erfolg. Arabische Geschäftskultur im Überblick. Dos & Don'ts in Job und Alltag.**

Hecht-El Minshawi, Béatrice (2008).

Info: [http://www.wiwo-shop.de/88/pid/1148/Business\\_Know-How\\_Golfstaaten.htm](http://www.wiwo-shop.de/88/pid/1148/Business_Know-How_Golfstaaten.htm),  
[www.interkultur.info/publikationen.html](http://www.interkultur.info/publikationen.html)

#### **Dubai & Co.: Global Strategies for Doing Business in the Gulf States**

Rehman, Aamir A. (2007), McGraw-Hill.

podcast: <http://www.mideasti.org/podcast/dubai-co-global-strategies-doing-business-gulf-states>

#### **Geschäftshandbuch VAE**

Bfai, (Hrsg.), German Industry and Commerce Office Oman, Qatar, UAE/ Augsburg, Kristin (2005), *(kostenpflichtig erhältlich bei der bfai).*

*Im Kapitel „Geschäftsverhandlungen“ werden auf 10 Seiten Hinweise zur interkulturellen Kommunikation mit arabischen Geschäftspartnern gegeben, verfasst von Frau Dr. G. Kratochwil, die auch als Trainerin arbeitet und Seminare u.a. bei der Ghorfa e.V. und IHKs anbietet. Das Handbuch enthält einige Anmerkungen über das Thema Umweltbewusstsein (3 Seiten), allerdings wenig detailliert, die einen Informationsstand vor 2005 reflektieren.*

### **Kulturelle Befangenheit und Anpassung. Deutsche Auslandsentsandte in arabisch-islamischen Ländern**

Jammal, Elias (2003), Wiesbaden.

Inhalt: [http://www.amazon.de/gp/reader/3824445271/ref=sib\\_dp\\_pt#reader-page](http://www.amazon.de/gp/reader/3824445271/ref=sib_dp_pt#reader-page)

### **Managerwissen kompakt: Golfstaaten**

Janzir, Amin (2007), München.

Inhalt: [http://www.amazon.de/gp/reader/3446406379/ref=sib\\_dp\\_pt#reader-page](http://www.amazon.de/gp/reader/3446406379/ref=sib_dp_pt#reader-page)

### **Muslime in Beruf und Alltag verstehen. Business zwischen Orient und Okzident**

Hecht-EI Minshawi, Béatrice / Kehl-Bodrogi, Krisztina (2004). Beltz Beruf und Qualifikation, Weinheim, Basel.

Info: <http://www.beltz.de/katalog/buch.asp?ISBN=3-407-36118-1>

### **Understanding Arabs: A Guide for Modern Times**

Nydell, Margaret (2005), Intercultural Press.

*Schwerpunkt Sozialkultur, weniger Geschäftskultur, auch Länderinformationen*

Info: <http://www.region1.nafsa.org/NORIE/UnderstArabs.doc>

### **Wirtschaftswunder in der Wüste – Strategien für langfristigen Erfolg in den Golfstaaten**

Hecht-EI Minshawi, Béatrice (2007). Redline Wirtschaft, Heidelberg.

Zum Inhalt: [http://www.amazon.de/gp/reader/3636014218/ref=sib\\_dp\\_pt#reader-page](http://www.amazon.de/gp/reader/3636014218/ref=sib_dp_pt#reader-page),

Info: [www.interkultur.info/publikationen.html](http://www.interkultur.info/publikationen.html)



Dubai Creek (D. Obermaier)

## 4. Interkulturelles Training für die VAE

Im Folgenden werden Informationen über interkulturelle Kompetenztrainings bereitgestellt. Sie gliedern sich in

- Länderübergreifende Hinweise zu interkulturellen Kompetenztrainings und
- VAE-spezifische Handreichungen

### 4.1 Länderübergreifende Hinweise zu interkulturellen Kompetenztrainings

Alle befragten Akteure, die in der Region Nordafrika und dem Mittleren Osten Geschäfte tätigen oder dort leben, schildern das Phänomen unterschiedlicher Geschäfts- und Verhaltenspraktiken. Dies zeigt, dass kulturelle Unterschiede bedeutsam sind und deshalb bekannt sein müssen und berücksichtigt werden sollten. Kenntnisse über kulturelle Unterschiede und interkulturelle Kompetenz generell können zwar in individuell unterschiedlichen Lern- und Bildungsprozessen erworben werden, doch interkulturelle Trainings können diesen Lernprozess beschleunigen. Dabei wird die Notwendigkeit einer systematischen Aneignung interkultureller Kompetenzen über ein zielgerichtetes Training individuell sehr unterschiedlich eingeschätzt, abhängig von Vorkenntnissen und individuellen Erfahrungen.

- **Vorteile interkultureller Trainings - warum Do's und Don'ts nicht ausreichen**

#### Verschiedene Wege des interkulturellen Lernens

Die Möglichkeiten, landeskundliches und interkulturelles Wissen sowie Verhaltenskompetenzen für ein Zielland zu erwerben sind folgende:

- beiläufiges „**learning by doing**“ (informelles interkulturelles Lernen), welches im Zuge von Arbeitsaufenthalten und Geschäftsreisen in der Zielregion erfolgt. Diese Art des Lernens setzt ein gewisses Maß an Zeit und Ressourcen voraus, um eigenständig interkulturelle Erfahrungen in der Zielregion sammeln zu können;
- **Erfahrungsaustausch** unter Kollegen: viele KMU-Angehörige wünschen sich eine Weitergabe von kulturspezifischen Erfahrungen innerhalb des eigenen Unternehmens, allerdings ist der Erfahrungsaustausch von Auslandskennntnissen nicht immer möglich oder zu wenig institutionalisiert,
- **Selbststudium** landeskundlicher und kulturspezifischer Informationen und kurzgefasster Verhaltensregeln (Do's and Don'ts),
- **interkulturelles Training**, d.h. formale Fortbildung, wie z.B. Sprachtraining oder interkulturelle Beratungsleistungen. KMU-Angehörige, die an interkulturellen Trainings teilgenommen haben, bewerten diese rückblickend als nutzbringend, weil Lernprozesse intensiviert und beschleunigt wurden.

In vielen Fällen scheuen kleine und mittlere Unternehmen den Zeit- und Kostenaufwand für interkulturelle Trainings oder setzen interkulturelle Kompetenzen bei den Mitarbeitern als selbstverständlich voraus, ebenso wie allgemeine soziale Kompetenzen. Wenn auch nicht alle Schwierigkeiten im Ausland auf fehlende interkulturelle Kompetenzen zurückzuführen sind, erwarten die Partner in den Zielländern von deutschen Unternehmensangehörigen, die Geschäftsaktivitäten vor Ort ausüben wollen, eine gewisse Kenntnis von und Sensibilität gegenüber den möglicherweise unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmustern.

Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile zweier sehr unterschiedlicher Formen des interkulturellen Lernens kurz aufgezeigt. Dazu wird das Selbststudium von Do's und Don'ts dem interkulturellen Kompetenztraining exemplarisch gegenübergestellt.

## Was vermitteln Do's und Don'ts?



(Foto: M. Schnepf-Orth)

Verhaltensanleitungen in Form von Listen sogenannter Do's und Don'ts dienen als kurz und prägnant gefasste Verhaltenstipps, die entsprechend vereinfachend und verallgemeinernd angelegt sind, um Kenntnisse über die Zielkultur in kurzer Zeit zu vermitteln. Sie zielen auf eine schnelle (kognitive - erkenntnisorientierte) Erfassung der Zielkultur. Sie tendieren allerdings dazu, die Überlappungen, Vernetzungen und Veränderungsdynamiken von Kulturen zu ignorieren. Sie informieren über unterschiedliche Verhaltensweisen, ohne die kausalen Zusammenhänge der Entstehung dieser Verhaltensweisen zu erklären, und sie arbeiten mit Stereotypen, ohne über die Vor- und Nachteile des Umgangs mit Stereotypen im Lernprozess aufzuklären.

So reduzieren sie die Komplexität von Kulturen sehr stark und können zur Verfestigung von stereotypen Bildern beitragen. Unter Umständen wirken sie sogar eher verunsichernd in Begegnungssituationen, nämlich dann, wenn sich die Kontaktpersonen nicht erwartungsbestätigend verhalten. Eine kompetente und flexible Reaktion wird schwieriger und führt dazu, trotz widersprechender Fakten, an dem einmal gefestigten Bild festzuhalten. Do's und Don'ts können nicht in ausreichendem Maße dafür sensibilisieren, dass sich das Geschäftsverhalten im Zielland - personen- oder situationsabhängig - verändert oder dass Geschäftspartner unter Umständen zwischen Kommunikations- und Verhandlungsstilen hin und her wechseln.

Ein weiteres Problem der Do's und Don'ts besteht darin, dass die Leser der Verhaltenstipps, die über keine Erfahrungen in dem Zielland verfügen, diese Empfehlungen nicht mit eigenen Erlebnissen, Wahrnehmungen oder Gefühlen verbinden können. Es fällt deshalb schwer, das so erlangte Wissen mit adäquatem Handeln vor Ort zu verknüpfen und umzusetzen.

## Was sind die Vorteile interkultureller Kompetenztrainings?

Im Gegensatz zu den kurz gefassten Verhaltenstipps zielt das interkulturelle Kompetenztraining nicht nur auf die Vermittlung von Wissen über kulturelle Unterschiede, sondern auch auf deren Akzeptanz und spricht deshalb emotionale und verhaltensorientierte Elemente der Persönlichkeit im Lernprozess an. Um die Fähigkeit zur kulturellen Anpassung zu erreichen, versucht das interkulturelle Training die Überwindung eigener ethnozentrischer Wahrnehmungs- und Denkmuster zu erreichen. Dies erfolgt über die kritische Auseinandersetzung mit den Regeln und Normen der eigenen Kultur und zielt auf die Erkenntnis ihrer Relativität. Die eigene Kultur soll demzufolge nicht mehr als zentrale Instanz gelten, sondern als eine Möglichkeit unter anderen. Dies fördert die Akzeptanz kultureller Verschiedenheit und die Erweiterung der individuellen Verhaltensspielräume um neue kulturelle Alternativen.

Ebenso versucht ein Training deutlich zu machen, dass die individuellen Vorgänge der Wahrnehmung und Interpretation grundsätzlich von subjektiven Vorerfahrungen und Persönlichkeitseigenschaften bestimmt werden. Das heißt, jeder nimmt alle Personen, mit denen er interagiert, durch einen bestimmten persönlichen Filter wahr, der nicht nur durch

die eigene Kultur bestimmt ist. Demnach sind auch die Menschen, die man im Zielland trifft, nicht notwendigerweise als Vertreter „ihrer“ Kultur zu betrachten, sondern verfügen über individuelle Voraussetzungen und Sichtweisen.

Erfahrungen mit der Zielkultur werden in interkulturellen Trainings durch Simulationen, wie Fallbeispiele, Rollenspiele oder andere interaktive Methoden vorab erlebbar („erfühlbar“) gemacht. Sie helfen dabei, sich bestimmte Fehlerquellen des eigenen Verhaltens einprägsam bewusst zu machen, z.B. wertende Aussagen über die kulturellen Gegebenheiten in den Zielländern, vom Einzelfall auf alle und umgekehrt zu schließen und das Verhalten anderer nach den eigenen Mustern zu kategorisieren und zu bewerten. Dazu werden im interkulturellen Training u.a. auch Erklärungen für die Entstehung bestimmter ziellandspezifischer Denk- und Verhaltensmuster angeboten.

Dennoch arbeiten auch interkulturelle Trainings häufig mit Generalisierungen oder Stereotypen. Im Falle der MENA-Region sind dies die sogenannten „arabischen Kulturstandards“. Dabei handelt es sich um zentrale Maßstäbe und Orientierungsmerkmale von „Nationalkulturen“ oder „Leitkulturen“, die die Komplexität von Kultur vereinfachen, statt sie als ein offenes, dynamisches und heterogenes System zu begreifen. Allerdings besteht während eines interkulturellen Trainings mehr Gelegenheit, auf die Funktion und die Schwächen dieser Generalisierungen hinzuweisen, als beim Lesen von kurz gefassten Verhaltenstipps.

Im günstigen Fall relativieren sich durch interkulturelles Training die eigenen Denkgewohnheiten dauerhaft. Dies trägt dazu bei, größeres Verständnis für ungewohnte Verhaltensweisen aufzubringen, sich gewandter im Aufbau von Beziehungen und Netzwerken zu bewegen und damit das eigene Wohlbefinden zu steigern. Gegenüber dem „learning by doing“ können sich Lernerfolge schneller und damit oft auch kostengünstiger einstellen.

Weitere Informationen:

- Stichwort: „Lernen, interkulturelles“ im Glossar Kultur und Entwicklung  
[http://www.kulturglossar.de/html/l-begriffe.html#lernen\\_interkulturelles](http://www.kulturglossar.de/html/l-begriffe.html#lernen_interkulturelles)
- Genkova, Petia (2010): Interkulturelle Kompetenz und kommunikative Kompetenz. Sozialpsychologische Aspekte eines Konstrukts. In: reportpsychologie 1/2010, S. 24-25.
- Weidemann, Doris (2007): Akkulturation und interkulturelles Lernen. In: Straub/Weidemann/ Weidemann (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart, Weimar, S. 488-498.

- **Spektrum interkultureller Trainings- oder Beratungsleistungen**

Die Trainingsinhalte interkultureller Unternehmensberatungen und interkultureller Kompetenztrainings erstrecken sich von praktischen Hinweisen bis zur interkulturellen Sensibilisierung oder dem begleitenden Coaching vor Ort. Je nach Zielgruppe oder Bedarfstyp der Unternehmensangehörigen können verschiedene interkulturelle Themen im Training aufgegriffen werden.

Die aus dem jeweiligen Internetportfolio von 36, auf die MENA-Region spezialisierten Trainingsanbietern generierte Übersicht veranschaulicht im Folgenden die Breite der Kompetenzfelder:

## **(1) Trainingsinhalte zur Anpassung an Interaktionen mit Ziellandangehörigen**

### **Kommunikationskompetenzen:**

- Vorlieben und Regeln der Geschäftskommunikation
- Optimierung virtueller Kommunikation in globalen Arbeitsteams

### **Kontaktmanagement:**

- die Suche nach geeigneten Partnern planen und organisieren,
- Aufbau und Pflege von Geschäftsbeziehungen, adäquate Begrüßung etc.

**Islamische Wirtschaftsethik:** Werte, Handelsbräuche, islamisches Recht etc.

### **Verhandeln und Verkaufen:**

- Grundlagen und Prinzipien des Verhandeln
- differierende Verhandlungsziele und -stile
- Rolle von Nachverhandlungen etc.

### **Rhetorik, Design, Marketing:**

z.B. die Ausrichtung verbaler und visueller Präsentationen auf die im Zielland präsenten Zielgruppen

### **Informationen zur Rolle westlicher Geschäftsfrauen im Geschäftsleben**

Messevorbereitung, Messebegleitung

Empfang von **Besucherguppen** aus dem Zielland

## **(2) Trainingsinhalte zur Anpassung am Arbeitsplatz**

### **Unternehmenskulturen, Arbeitsverhältnisse, Arbeitsabläufe:**

- Bedeutung des Statusdenkens und das Verhalten in unterschiedlich hierarchisierten Strukturen
- Leistungsorientierung
- Unterschiedliche Perspektiven auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes (z.B. Bedeutung des Betriebsklimas, der Arbeitsabläufe, der Motivationen im Berufsleben)

### **Zusammenarbeit in multinationalen Teams:**

- Teambuilding, Coaching der Teams

### **Führungskompetenzen:**

- **Erwartungen von Mitarbeitern, Anforderungen an Auslandsmanager**
- Strategien für Konfliktlösungen

## **(3) Trainingsinhalte zur Anpassung an allgemeine Bedingungen des Ziellandes**

### **Landeskunde**

Vorbereitung mitausreisender Familienangehöriger

## **(4) Querschnittsorientierte Trainingsinhalte**

### **Allgemeine Kommunikationskompetenzen:**

- Bedeutung der indirekten und nonverbalen Kommunikation
- Körpersprache, Bildersprache
- unterschiedliche Strukturierung von Kommunikation

**Zeitmanagement** und der Umgang mit unterschiedlichen Zeitkonzepten

### **Interkulturelle Sensibilisierung:**

- Selbstwahrnehmung und Eigenreflexion
- Verhalten in Konfliktsituationen

**Interkulturelle Assessments:** Messung des interkulturellen Kompetenzstandes

**Cultural Diversity-Management:** Managementkonzepte, die eine explizite Förderung von kultureller Vielfalt in einem Unternehmen zum Ziel haben

- **Feststellung des Trainings- oder Beratungsbedarfs seitens der KMU**

### **Ziele und Anforderungen des Unternehmens**

Bei der Suche und Auswahl eines geeigneten interkulturellen Kompetenztrainings für KMU-Angehörige sollten zunächst unternehmensinterne Ziele und Voraussetzungen als Anforderungen an ein Training geklärt werden:

(1) Auf welche Zielländer, Tätigkeitsfelder und Aufgabenbereiche soll das Training vorwiegend zugeschnitten werden?

Dabei sind unterschiedliche Anforderungen des Auslandseinsatzes zu berücksichtigen, beispielsweise für

- kurzzeitig ausreisende Geschäftsreisende, mit unterschiedlichen Vorerfahrungen in der Region,
- langfristig zu entsendende Mitarbeiter (und ihre Familienangehörigen) zur Geschäftsführung des Auslandsbüros oder zur Führung von Mitarbeitern auf der Baustelle,
- Auslandskoordinatoren, die teils in Deutschland oder dem Zielland tätig sind und dabei für die Kommunikation mit Geschäftspartnern des Ziellandes, den Auslandsniederlassungen und für die Betreuung von Besuchergruppen aus dem Zielland verantwortlich sind,
- Mitarbeiter, die in Deutschland mit telefonischer und schriftlicher Geschäftskommunikation befasst sind.

(2) Auf die Begegnung mit welchen Zielgruppen sollen die Trainingsteilnehmer vorbereitet werden (z.B. Politiker, Behördenmitarbeiter, Handwerker, Bauarbeiter)?

(3) Inwieweit können betriebsintern vorhandene länderspezifische Erfahrungen sowie Angehörige der Zielländer in ein Training eingebunden werden?

(4) Wie viele Unternehmensangehörige sollen trainiert werden, und wie viel Zeit und finanzielle Mittel kann das Unternehmen dafür zur Verfügung stellen?

### **Individueller Bedarf der KMU-Angehörigen**

Eine KMU-interne Ermittlung des individuellen Trainingsbedarfs hilft dabei, sich ein Trainingsangebot möglichst passgenau zuschneiden zu lassen. Ein guter Trainingsanbieter kann diese vorbereitende Tätigkeit in enger Kooperation mit den jeweiligen KMU-Angehörigen übernehmen. Dabei spielen individuelle Voraussetzungen, wie Erfahrungen oder Kenntnisse der potenziellen Trainingsteilnehmer, eine Rolle und nicht zuletzt auch die persönliche Motivation hinsichtlich des Erwerbs von Kommunikations- und Verhaltenskompetenzen. Entsprechend sollten die KMU bei der Auswahl eines Trainingsangebots darauf achten, dass ein Trainingsprogramm die persönlichen Voraussetzungen der Trainingsteilnehmer berücksichtigt, z.B.

- Erfahrungen aus vorangegangenen Auslandsaufenthalten,
- die persönliche Wertschätzung interkultureller Kompetenzen und die Wahrnehmung interkultureller Herausforderungen, Hindernisse oder Krisensituationen,
- Arbeitserfahrungen mit Personen aus verschiedenen sozialen Gruppen im Ausland,
- Fremdheitsgefühle gegenüber dem Zielland,
- Erfahrungen mit vorangegangenen interkulturellen Trainings,
- zeitliche und finanzielle Rahmenbedingungen, die für das Training zur Verfügung stehen.

Folglich können über die Feststellung des individuellen Trainingsbedarfs bestimmte Bedarfstypen unter den Mitarbeitern identifiziert werden, z.B.



Bedarfstyp 1:

- a) Mitarbeiter, die entweder über wenig Auslandserfahrungen verfügen oder die Fremdheits- oder Unsicherheitsgefühle gegenüber der Zielkultur spüren, und sich ein interkulturelles Vorbereitungstraining wünschen, welches die eigene kulturelle Prägung hinterfragen will und auf eine Vergrößerung der Verhaltenskompetenzen abzielt.
- b) Mitarbeiter, die über viel Auslandserfahrungen verfügen und erlebt haben, wie relevant interkulturelle Kompetenzen sein können, oder die bereits gute Erfahrungen mit interkulturellen Kompetenztrainings sammeln konnten und motiviert sind, sich intensiver auf das neue Zielland vorzubereiten, auch weil sie sich häufiger oder länger im Zielland aufhalten werden.

Bedarfstyp 2:

Mitarbeiter, die über einen mehr oder weniger großen Erfahrungsschatz mit Tätigkeiten im Ausland verfügen und kurze, prägnante und erkenntnisorientierte Informationen zur Kulturerfassung des Ziellandes als ausreichend erachten.

Bedarfstyp 3:

Mitarbeiter, die sich wenig für interkulturelle Kompetenztrainings interessieren, sei es, weil sie über genügende Vorerfahrungen verfügen oder sich von einem solchen Training keine Erkenntnisgewinne oder Verhaltensänderungen erwarten.

- **Internetportale mit Hinweisen auf interkulturelle Trainingsanbieter**

Angesichts eines unübersichtlichen Marktes von interkulturellen Trainingsangeboten können vorab solche Trainingsanbieter oder Unternehmensberater herausgefiltert werden, die ihr Training auf das Zielland zuschneiden. Mittels der nachfolgend aufgelisteten Internetportale können diese Trainingsanbieter in Deutschland identifiziert werden. Dabei ergibt die Suche über die beiden zuerst genannten Portale die meisten Resultate.

- **interkulturelles-Portal.de** - Das Portal mit umfassenden Informationen zu interkulturellen Inhalten wird im Auftrag der Akademie für Interkulturelle Studien (AIS) erstellt. Die AIS wurde 1996 als internationale Interessengemeinschaft von Wissenschaftlern und Praktikern gegründet, die sich mit interkulturellen Fragestellungen auseinandersetzen. Sie hat ihren Sitz an der Universität Würzburg und ist ein gemeinnütziger e.V., [www.interkulturelles-Portal.de](http://www.interkulturelles-Portal.de)
- **ixpatriate.de** – Das Portal für Auslandskompetenz in KMU – ist ein Internetportal zur Sensibilisierung der KMU-Angehörigen für interkulturelle Zusammenarbeit. Es wurde vom Lehrstuhl für Marketing der Technischen Universität Dresden entwickelt, als Teil des Bundesprogramms „Xenos- Leben und Arbeiten in Vielfalt“, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. [www.ixpatriate.de](http://www.ixpatriate.de)
- **e-trade-center** – Kooperationsbörse für internationale Geschäftskontakte des Deutschen Industrie- und Handelskammertages. [www.e-trade-center.de](http://www.e-trade-center.de)
- **brainGuide** – Expertenportal, [www.brainguide.com](http://www.brainguide.com)
- **managerSeminare.de** – Weiterbildungsportal, [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)
- **NRW.International GmbH** – Das Außenwirtschaftsportal des Landes NRW betreibt u.a. eine Veranstaltungsdatenbank, in der auch interkulturelle Seminare aufgelistet werden. [www.nrw-international.de](http://www.nrw-international.de)

## 4.2 VAE-spezifische Handreichungen

- **Relevanz interkultureller Trainings für ein geschäftliches Engagement in den VAE**

Es kann davon ausgegangen werden, dass die sehr gut qualifizierten und auslandserfahrenen Emiratis sowie Fachkräfte anderer Herkunftsländer in den VAE Erfahrungen mit interkulturellen Begegnungen gesammelt haben und westliche Geschäftspraktiken „bekannt“ sind. Allerdings spielt sich kulturelles Verhalten nicht allein und nicht einmal vorwiegend auf der Ebene des Wissens ab, so dass die jeweiligen kulturellen Prägungen in der Alltagspraxis durchaus weiterhin relevant und verhaltensleitend sein können.



**Nuha Asad: Faces with One Feature**  
(7. Sharjah Bienale, Repro: © Haupt & Binder)

Die Kenntnis westlicher Geschäftspraktiken seitens nicht-westlicher Geschäftspartner in den VAE kann zwar interkulturelle Missverständnisse abfedern, dennoch kann auch von Unternehmensangehörigen aus westlichen Ländern eine ähnliche Kenntnis der „arabischen“, der indischen oder britischen Geschäftskultur erwartet werden. Der Erwerb von Wissen über die verschiedenen Geschäftskulturen dient dabei nicht nur dazu, Missverständnisse und Fettnäpfchen zu vermeiden, sondern kann nutzbringend eingesetzt werden. Interkulturelle Kompetenzen können Unternehmensangehörigen dabei helfen, Beziehungen aufzubauen, Geschäftsverhalten zu interpretieren, Verhandlungsstile zu erkennen und die eigenen Verhaltensspielräume zu erweitern. Kulturelle Kenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten können dabei konstruktiv in den verschiedenen Phasen des Projektmanagements während des Auslandsengagements eingesetzt werden.

Im Folgenden werden länderspezifische Informationen über interkulturelle Kompetenztrainings für die VAE bereitgestellt. Sie zielen auf die bedarfsgerechte Auswahl eines VAE-Trainingsangebots.

- **Anbieterliste interkultureller Trainings für die VAE**

Die folgende Übersicht listet Anbieter auf, die ein interkulturelles Training oder eine interkulturelle Unternehmensberatung als Vorbereitung auf eine berufliche oder geschäftliche Tätigkeit spezifisch für die VAE anbieten. Diese Liste wurde nach Durchsicht der Homepages von 36 Trainingsanbietern in Deutschland generiert, die arabische Länder in ihrem Portfolio nennen:

- Arabia-InterCulture, Dortmund, [www.arabia-interculture.de](http://www.arabia-interculture.de)
- Andreas Hauser, München, [www.andreashauser.com](http://www.andreashauser.com)
- compass international, Stuttgart, [www.compass-international.de](http://www.compass-international.de)

- CrossCultures, Frechen/Köln, [www.cross-cultures.de](http://www.cross-cultures.de)
- Horst Häring Consulting & Communications, Frankfurt, [www.horst-haring.com](http://www.horst-haring.com)
- Huang+Jaumann Wirtschaftsbüro, Augsburg, [www.huang-jaumann.de](http://www.huang-jaumann.de)
- Hourani-Consulting, Villingen, [www.Hourani-Consulting.de](http://www.Hourani-Consulting.de)
- IFIM, Institut für Interkulturelles Management, Rheinbreitbach, [www.ifim.de/institut](http://www.ifim.de/institut)
- IfNO, Düsseldorf, [www.ifno.de](http://www.ifno.de)
- Intercultures, Berlin, [www.intercultures.de](http://www.intercultures.de)
- interkultur, Bremen, [www.interkultur.info](http://www.interkultur.info)
- Iranee Arabischkurse & Arabienkunde, Frankfurt, [www.iranee.de](http://www.iranee.de)
- Janzir Consult, Hamburg, [www.arabiaweb.de](http://www.arabiaweb.de)
- KT Konzept Training, Braunschweig, [www.konzept-training.com](http://www.konzept-training.com)
- Neumann Consulting International, Dubai, [www.dubainci.com](http://www.dubainci.com)
- Orient-ation, Hannover, <http://orient-ation.de>
- Orient Occident, München, [www.orient-occident.de](http://www.orient-occident.de)
- TI communication, Regensburg, [www.ticommunication.eu](http://www.ticommunication.eu)
- World Experts, Karlsruhe, [www.world-experts.de](http://www.world-experts.de)



Kunsteisbahn in Al Ain (M. Schnepf-Orth)

### **Beispiel: Trainingsprogramm für Dubai (1 Tag)**

#### Seminarinhalte:

- Herausforderung Dubai: Die multikulturelle Businesslandschaft
- Switchen und shiften: Fit für das internationale Parkett
- Businesspartner DUBAI LOCALS – professionelles Auftreten bei Scheichs
- Business-Etikette im Herrscherhaus
- Dubais neue Wirtschaftsklasse: Emiratische Frauen
- Kommunikations- und Verhandlungstraining
- Die erfolgreiche Präsentation
- Delegationsvorbereitung und Messetraining

(Quelle: [www.orient-occident.de/angebote/a\\_golfstaaten.html](http://www.orient-occident.de/angebote/a_golfstaaten.html))

- **Checkliste zur Auswahl interkultureller Kompetenztrainings für die VAE**

Angeichts eines unübersichtlichen Trainingsmarkts stellt die folgende Übersicht Kriterien bereit, um KMU-Angehörigen die Auswahl von interkulturellen Trainingsanbietern oder Beratern für das Zielland Vereinigte Arabische Emirate zu erleichtern.

### Anbietertypen

Anhand des angebotenen Leistungsspektrums oder der Trainerprofile können die meisten Trainingsanbieter in Anbietertypen kategorisiert werden. Je nach den Anforderungen des KMU, bzw. dem individuellen Trainingsbedarf der KMU-Angehörigen ist zu prüfen, welcher Anbietertyp mit welchen Schwerpunkten oder Trainingspartnern am besten passt:

- ein auf interkulturelle Kommunikation und Sensibilisierung ausgerichtetes Training, mit Trainingsinhalten und –methoden, die ein hohes Maß an Selbstreflexion beinhalten,
- eine interkulturelle Unternehmens- oder projektbezogene Beratung, die Geschäftsanbahnungen und Geschäftskommunikation in den Vordergrund stellt,
- Anbieter, die gleichermaßen mehrere Schwerpunkte bedienen können,
- Seminaranbieter, die ‚offene‘ Seminare mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen veranstalten.

Soll z.B. ein langfristig zu entsendender Mitarbeiter für die interkulturelle Kommunikation mit unterschiedlichen Zielgruppen in den VAE sensibilisiert und darauf vorbereitet werden, seinen Lebensmittelpunkt in ein arabisch/südasiatisch/britisch geprägtes Umfeld zu verlegen, so ist die Wahl eines Anbietertyps zu favorisieren, dessen Leistungsspektrum die Schwerpunkte der interkulturellen Kommunikation, interkulturellen Sensibilisierung und Selbstreflexion enthält.

Geschäftsreisende, die zum ersten Mal in die VAE reisen, benötigen hingegen eher praktische Hinweise, wie Kontakte und Beziehungen aufgebaut werden können. Sofern die Gründung einer Niederlassung beabsichtigt ist, stehen weitere interkulturelle Beratungsleistungen im Vordergrund, wie die besonderen Anforderungen an Auslandsmanager und Führungskräfte oder die Bildung und das Coaching von internationalen Mitarbeiterteams. Für Unternehmensangehörige, die schriftlich, telefonisch, virtuell oder persönlich mit Kontaktpersonen aus den VAE kommunizieren oder die eine Betreuung von Delegationen aus den VAE übernehmen, stehen Kommunikationsstile, Zeitmanagement und Anderes im Vordergrund.



Verwandtschaftliche Beziehungen der Herrscherfamilien (M. Schnepf-Orth)

### Ziellandorientierung

Sowohl den langfristig zu Entsendenden als auch den Kurzzeit-Geschäftsreisenden ist die Auswahl eines spezifisch auf die VAE zugeschnittenen interkulturellen Trainings zu empfehlen. Die Golfstaaten - unterscheiden sich in ihrer Geschichte, Politik, Wirtschaft und der Zusammensetzung ihrer Bevölkerung erheblich. Ebenso unterscheiden sich innerhalb und zwischen den sieben Emiraten der VAE und ihrer Geschäftszentren die Zusammensetzung der Bevölkerung und der Erwerbstätigen, die Macht- und Interessenverflechtungen, die Wirtschaftskraft sowie Entwicklungs- und Wertvorstellungen.

Je nach Sektor und Geschäftsebene trifft man in Geschäftskontakten auf Angehörige verschiedener Herkunftsländer, auch wenn sich die Entscheidungsträger in der Regel aus der Gruppe der Einheimischen rekrutieren. Ein beachtlicher Anteil der Führungskräfte hat einen Bildungs- oder Berufsabschluss in Nordamerika oder Europa erworben und ist in der Lage, verschiedene Kommunikationsstile nutzbringend einzusetzen.

Ein interkultureller „Crashkurs“ für den gesamten arabischen Kulturraum (länderübergreifend) kann höchstens als erster Einstieg dienen oder aber solchen KMU-Angehörigen behilflich sein, die mit der Betreuung von Besuchergruppen aus der Region oder mit schriftlicher und telefonischer Geschäftskommunikation befasst sind.

Offene interkulturelle Seminare, die länderübergreifend in den arabischen Kulturraum einführen, sind in der Regel nicht branchenspezifisch angelegt. Unter diesen Trainingsangeboten konnte allerdings ein offenes Seminarangebot für Ingenieure ausfindig gemacht werden („Golfstaaten für Ingenieure“, [www.andreashauser.com](http://www.andreashauser.com)).

### Branchen-/ Zielgruppenorientierung

Die Homepages der meisten Trainingsanbieter umgehen eine Festlegung auf bestimmte Branchen, Sektoren oder Zielgruppen, um das Spektrum der potenziellen Klienten nicht von vornherein einzuschränken. Jedoch bieten die meisten Trainingsanbieter maßgeschneiderte oder zielgruppengerechte Kompetenztrainings an, die zusammen mit den Unternehmen entwickelt werden. Deshalb sollte nachgefragt werden, inwieweit der Anbieter einen Branchenbezug in die Themen und Fallbeispiele des Trainings integrieren kann. Bei einem maßgeschneiderten Training sollte weiterhin darauf geachtet werden, dass die spezifischen Voraussetzungen, Interessenlagen und Einsatzfelder der Trainingsteilnehmer berücksichtigt werden.

Offene Seminarangebote können in der Regel nicht in ausreichendem Maße die Bedürfnisse einer spezifischen Zielgruppe oder einer Branche thematisieren.



### Trainingsinhalte

Die meisten Trainingsanbieter positionieren sich zwischen der Vermittlung interkultureller Kompetenzen und der interkulturellen Unternehmensberatung. Positiv fallen solche Anbieter auf, die bereits auf ihrer Homepage die Einsichtnahme in mögliche Trainingsinhalte und – abläufe ermöglichen. Die Inhalte eines maßgeschneiderten Trainings werden jedoch individuell vereinbart, je nach Bedarf des Unternehmens. Beispielsweise werden für die Zielgruppe der Geschäftsreisenden eher praktische Informationen vermittelt. Für die Zielgruppe der Fachkräfte, die für eine längere Zeit in die VAE entsendet werden, kann hingegen das Thema der Selbstreflexion (z.B. die eigene kulturelle Prägung, der Umgang mit

dem Abschied, Verhalten in Krisensituationen) schätzungsweise ein Viertel der Trainingszeit in Anspruch nehmen. Hinzu kommen Themen des Kontaktmanagements, der Führungskompetenzen, des Konfliktmanagements etc.

Weitere Informationen:

- Spektrum interkultureller Trainingsleistungen zum Geschäftsverhalten (Seite 21)

### **Trainingsmethoden**

Die Frage des Methodeneinsatzes ist abhängig von dem Erfahrungsstand der Teilnehmer und insbesondere dann wichtig, wenn interkulturelle Sensibilisierung und Verhaltenskompetenzen (Verhaltensänderungen) als Lerneffekte beabsichtigt sind. Dann stehen neben den informatorischen vor allem die interaktiven Trainingsmethoden im Vordergrund: z.B. Interaktionenanalyse, interkulturelle Planspiele, interkulturelle Tandem-Projekte, interkulturelle Fallstudien, Trainingsvideos.

### **Trainerprofil**

Informationen über den Erfahrungshintergrund des einzusetzenden Trainers dienen als Anhaltspunkt, inwieweit ein Trainingsangebot zu den Anforderungen des Unternehmens passt. Will man zusätzlich eine unabhängige Bewertung des Trainers/Anbieters in Erfahrung bringen, empfiehlt es sich (branchenverwandte) Unternehmen zu kontaktieren, die von den Anbietern als Referenzen genannt werden. Unter den VAE-Trainingsanbietern setzen nur sehr wenige Trainer aus den Emiraten ein. Manche bieten jedoch Trainings- oder Beratungsleistungen vor Ort an.

Verschiedentlich wird empfohlen, dass Trainer mit einer Herkunft aus dem Zielland über einen bikulturellen Hintergrund verfügen sollten, um die Kultur des Ziellandes auch aus der Fremdperspektive wahrnehmen und somit die Sichtweise deutscher KMU-Angehöriger auf das Zielland einnehmen zu können. Einige Anbieter setzen auch Trainer-Tandems ein, bzw. besetzen Teilnehmergruppen gezielt multikulturell.

### **Trainingsort**

In der Regel ist es kostengünstiger, die maßgeschneiderten Trainings in den Räumen des Unternehmens durchzuführen (inhouse). Die Nähe zum Arbeitsalltag birgt jedoch die Gefahr der Ablenkung von den Trainingsinhalten. Einige Trainingsanbieter für die VAE bieten ihre interkulturellen Trainings-, Coaching- oder Beratungsleistungen auch vor Ort an. Das hat den Vorteil, dass Situationen „life“ erlebt werden können und nicht simuliert, gespielt oder virtuell herbeigeführt werden müssen. Die Trainingsteilnehmer haben einen direkten Bezug zu dem kulturellen Kontext und können die Trainingsinhalte mit eigenen Erfahrungen verknüpfen. Beispielsweise werden Trainingseinheiten für Geschäftsreisende in Restaurants oder Hotels in Dubai oder Abu Dhabi verlegt, um das Auftreten von „Playern“ wahrnehmen und analysieren zu können; Behördengänge oder erste Geschäftstreffen werden begleitet und die Klienten erhalten zwischenzeitlich Feedbacks von ihren interkulturellen Beratern.

### **Trainingsdauer**

Die Dauer eines VAE-Einstiegsmoduls, mit einer Schwerpunktsetzung auf informatorischen Methoden, sollte nicht länger als eintägig angelegt sein, um einerseits Lernerfolge zu erzielen und andererseits die Teilnehmer nicht zu überfordern. Vertiefungsmodule können sich dagegen über einen Zeitraum von zwei Tagen erstrecken. Sofern ein ausreichendes Zeitfenster zur Verfügung steht, sollte ein Training in Intervallen einem Training mit langen Trainingszeiten vorgezogen werden. Für Sprachtrainings ist mit wesentlich längeren Lernzeiten zu rechnen.

## Referenzen

Fast alle Anbieter listen Unternehmen oder Institutionen als Referenzen auf ihrer Homepage auf. Doch lässt sich daran i.d.R. keine Zielgruppenorientierung oder Branchenspezifität erkennen, da gerne große oder bekannte Klienten genannt werden. Die Kontaktaufnahme mit den angegebenen Unternehmen oder Institutionen bietet jedoch eine gute Möglichkeit, sich über Erfahrungen mit dem jeweiligen Trainingsangebot zu informieren.

## Trainingskosten

Je nach Anzahl der Teilnehmer, dem Trainingsort und der Trainingsdauer können maßgeschneiderte Trainingsangebote kostengünstiger ausfallen als z.B. der Besuch offener Seminare. Die Anbieter bringen dabei ihre Tagessätze in Ansatz; abhängig von der Trainingserfahrung liegen diese bei etwa 850,- bis 1000,- EUR für Anfänger und bei 1500,- bis 2000,- EUR für erfahrene Trainer. Hinzu kommen Spesen und Steuern. Die Kosten für offene Seminare bewegen sich zwischen 200,- (IHK-Tagesseminare) und 800,- EUR pro Teilnehmer und Tag.

## Kulturkonzepte



Ein Trainingsanbieter sollte darlegen können, welches Verständnis von Kultur dem Training zugrunde gelegt wird, und Auskunft über Vor- und Nachteile des verwendeten Kulturkonzeptes geben. Da Kultur ein hochkomplexes soziales Konstrukt darstellt, tendieren viele Trainer dazu, mit vereinfachenden, geschlossenen oder „essentialistischen“ Kulturkonzepten zu arbeiten. Demnach wird Kultur als fixierter und geschlossener Rahmen von Verwandtschaft, Religion, Geistesgeschichte oder Territorium (Nation) definiert, der ein Individuum maßgeblich prägt. Zentrale Maßstäbe und Orientierungsmerkmale dieser monokulturell gedachten „Nationalkulturen“ oder „Leitkulturen“ werden dabei als „Kulturstandards“ bezeichnet.

Diesen enger gefassten Kulturbegriffen stehen Positionen gegenüber, die Kulturen als offene, dynamische und heterogene Systeme begreifen.

Diesen Positionen zufolge wird Kultur in von Machtverhältnissen bestimmten menschlichen Aushandlungsprozessen hergestellt. Kulturen präsentieren sich dabei durch beliebige, mehr oder minder große Kollektive oder Milieus, die nach außen durch offene Netzwerkverbindungen charakterisiert sind. Eine Community im Internet stellt in diesem Sinne ebenso eine Kultur dar. Durch den offenen Netzwerkcharakter der jeweiligen Kollektive wird vor allem die Dynamik und Wandelbarkeit von Kulturen betont.

Weitere Informationen:

- [Kulturbegriff, eng](#)
- [Kulturbegriff, weit](#)
- [Kulturstandards](#)
- [Kulturdimensionenmodell](#)