

## **Okzident trifft Orient**

### **Über interkulturelles Miteinander und das Potenzial arabisch-deutscher Geschäftsbeziehungen.**

### **Über das Wirtschaftspotential arabischer Länder ... und die Beliebtheit deutscher Unternehmen**

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen dem arabischen Raum und Deutschland boomen. Für deutsche Manager und Geschäftsleute ist vor allem die Golf-Region interessant, eine der am schnellsten wachsenden Regionen der Welt. In Dubai etwa gehören der deutschen Community heute schätzungsweise 6000 bis 8000 Mitgliedern an - Tendenz steigend. Sowohl von arabischer als auch von deutscher Seite wird immer wieder bekräftigt, wie sehr man sich gegenseitig schätzt, wie positiv die Geschäftsbeziehungen verlaufen und wie verlässlich sie fort dauern.

In der Golf-Region wird massiv in infrastrukturelle Projekte – den Ausbau von Flughäfen, Straßen, Telefonnetzen, aber auch ins Gesundheits- und Bildungswesen - investiert. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen, so die internationalen Wirtschaftsexperten. Doch selbst bei Großprojekten kommen nicht nur internationale Player, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zum Zuge, denn oft schließen sich die Anbieter zu Konsortien zusammen und spalten Projekte in kleinere Aufträge auf. Das Know-how deutscher Provenienz ist stark gefragt: Deutsche Produkte und Dienstleistungen genießen in der arabischen Welt traditionell einen guten Ruf. „Made-in-Germany“ ist hier ein Qualitätsmerkmal. Tatsächlich passt gerade das Geschäftsgebaren der KMUs ideal zu den beziehungsorientierten Araber. Wichtig ist jedoch, sich mit den Sitten und Gebräuchen des Geschäftslebens in Saudi-Arabien, Kuwait, Oman, Dubai oder anderen Destinationen in der arabischen Welt vertraut zu machen.

### **Interkulturelle Kompetenz - Voraussetzung für geschäftlichen Erfolg in der arabischen Welt**

Die Grundmaxime erfolgreicher Kommunikation – dies gilt im Privat- wie im Geschäftsleben, im Heimatmarkt, in benachbarten Ländern und erst recht in geografisch und kulturell weiter entfernt liegenden Kulturen – ist es, sich vorurteilsfrei und tolerant auf seinen

Gesprächspartner einzulassen. Im Idealfall sollte frühzeitig ein „Look-and-See-Trip“ ins Zielland erfolgen, an den ein interkulturelles Training anschließt. Damit ist eine solide Basis für länderspezifische Seminar oder sogar Sprachkurse geschaffen.

In der Realität sieht es jedoch oft anders aus: Viele Entsandte begnügen sich mit einer Reise ins Gastland und sitzen kurz darauf schon dann mit einem schmalen Bändchen über „Do’s and Dont’s“ in Arabien auf gepackten Koffern. Das Ergebnis: Vor Ort geht wertvolle Zeit dabei verloren, sich zu orientieren, Versäumtes nachzuholen oder sich wieder aus der Starre des offensichtlich unvermeidbaren Kulturschocks zu befreien.

Hannelore Grams, seit Anfang 2007 Leiterin des Büros OgilvyOne in Bahrain und hat sich schnell eingelebt - privat und geschäftlich. „Die Bahrainis sind freundliche und hilfsbereite Gastgeber und Deutsche sind hier gern gesehene Gäste. Wer aber die Sitten und Gebräuche des Landes kennt, wird noch besser aufgenommen.“. Eine umsichtige Vorbereitung sollte fester Bestandteil des Auslandsaufenthalts sein, so ihre Empfehlung.

### **Alltägliche Erfahrungen in der arabischen Welt: Zwei Fallbeispiele**

#### **Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit**

Es ist fünf Minuten vor zehn. Die deutsche Delegation eines Maschinenbauunternehmens erscheint kurz vor dem verabredeten Termin in den Geschäftsräumen eines saudiarabischen Konzerns. Die arabischen Geschäftspartner seien noch nicht da, so heißt es. Die Deutschen warten – nicht zum ersten Mal. Und – werden die Geschäftsbeziehungen zukünftig fortbestehen – sicher auch nicht zum letzten Mal. „Geduld schmeckt bitter, aber sie trägt süße Früchte“ – so sagt ein arabisches Sprichwort. Die deutschen Maschinenbauer haben seine Bedeutung im Business-Alltag längst kennen gelernt. Und sie wissen, dass ihre Geduld auch dann noch gefragt ist, wenn die arabischen Partner verspätet zum Termin erscheinen. In deren Kultur herrscht eine zeitoffene Auffassung vor: Die Atmosphäre zählt mehr als ein festgelegter Zeitpunkt. Es gilt, den richtigen Moment abzupassen, um wichtige Dinge zu besprechen und zu entscheiden – wann dieser da ist, wer kann das schon vorher sagen?

#### **Kommunizieren zwischen Kulturen – und wie es nicht funktioniert**

Ein in Dubai tätiger deutscher Manager fragt seinen arabischen Mitarbeiter, ob er ein Programm-Update bis zum folgenden Tag fertig schreiben kann. Ohne zu zögern sagt dieser zu. Am nächsten Abend trifft eine Delegation aus Deutschland ein. Zum Meeting steht das Update nicht zur Verfügung. Der Manager bekommt Ärger mit dem deutschen Chef und ist

seinerseits wütend auf seinen Mitarbeiter, der die Deadline nicht eingehalten hat – zum wiederholten Mal. Was hat der Manager falsch gemacht? – Wer arabisches Kommunikationsverhalten nicht kennt, steht vor einem Rätsel. Er hat nichts falsch gemacht, das Problem liegt eindeutig beim Mitarbeiter. Oder?

Doch im Orient gelten andere Regeln: Es fällt Arabern schwer, zuzugeben, dass sie eine Frist nicht einhalten können. Schon gar nicht liegt es ihnen, einem Vorgesetzten einen Wunsch abzuschlagen. Konfliktvermeidung ist hier Standard. Und Verbindlichkeiten werden lax gehandhabt. Mit einem spontanen „ja“ ist das Problem schnell gelöst, zumindest vorerst einmal. Der geschulte Manager weiß all das und packt die Situation ganz anders an: Er legt detailliert dar, warum das Update bis zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegen muss, er fragt rechtzeitig vor dem Termin den Stand der Dinge ab. So verdeutlicht er seinem Mitarbeiter die Wichtigkeit des Anliegens und gibt ihm Gelegenheit, Schwierigkeiten zu thematisieren oder Fragen zu stellen.

### **Die Welt wird kleiner – aber nicht gleicher**

Oberflächlich betrachtet mögen die Anforderungen bei Geschäftsaufenthalten in einem arabischen Land sich kaum von vertrauteren Gefilden unterscheiden: In den arabischen Ländern hat – dies gilt zumindest für die Wirtschaftselite – eine Internationalisierung eingesetzt. Verhandlungssprache ist Englisch, die arabischen Geschäftspartner haben westliche Business Schools besucht. Dr. Rainer Bernnat, Geschäftsführer von Booz Allen Hamilton Frankfurt, ist als Berater der Regierungen verschiedener arabischer Länder tätig. „In den Golfstaaten und in Saudi-Arabien sprechen unsere Partner sehr gut Englisch,“ berichtet er. „Aber auch hier reagiert man positiv, wenn internationale Geschäftspartner sich mit der Religion und der Kultur der arabischen Länder beschäftigen. Das vermittelt eine grundsätzliche Wertschätzung, die nicht nur eine angenehme Atmosphäre fördert, sondern auch unsere Verhandlungsposition stärkt.“

### **Vorbereitung zahlt sich aus**

Bevor man sich als Geschäftstreibender ins arabische Ausland aufmacht, sollte man das eigene Arabienbild einer kritischen Reflexion unterziehen. Auf welchem Wissensstand befindet man sich, welche Haltung nimmt man gegenüber der arabischen Kultur ein? Viele Deutsche werden sich eingestehen müssen, dass das Arabien-Image hierzulande negativ

geprägt ist. Der Grund dafür sind oft lückenhafte Information, mangelndes Wissen und natürlich die große Diskrepanz zum eigenen Umfeld.

Zudem gelten arabische Geschäftspartner als „Angstgegner“. Sie stehen in dem Ruf, dass sie maximalen Forderung minimale Angebote gegenüberstellen. Das Stichwort „Bazarmentalität“ fällt oft in diesem Kontext und es ist nicht positiv gemeint. Dabei wird in arabischen Ländern einfach gern gesprochen, gern und lang, blumig und gebärdereich. Man springt von einem Thema zum nächsten, vermischt Geschäftliches mit Privatem. Ein Meeting wird zu den Gebetszeiten unterbrochen und kann oft bis spät abends andauern. Absprache erfolgen mündlich, Schriftliches gilt weniger. Wer das weiß und damit umgehen kann, reagiert souverän in Verhandlungssituationen arabischen Stils. Ein interkulturelles Training sensibilisiert für derartige Phänomene. Auch die Spezifika arabischer Unternehmensführungsmodelle und Hierarchien in der Geschäftswelt werden hier thematisiert und fördern zusammen mit Informationen über kulturelle Standards, arabische Geschäftsetikette, Verhaltensweisen in Alltag und Business sowie gesellschaftliche Normen die interkulturelle Kompetenz.

### **Small Talk ist eine große Sache**

„Man sollte seinem arabischen Vorgesetzten immer viel Zeit geben Geschichten zu erzählen oder in den Verhandlungen persönlich abzuschweifen und dabei nicht unruhig werden oder gar auf den Punkt kommen wollen,“ so Hannelore Grams. Daran muss man sich erst einmal gewöhnen, doch es lohnt, sich auf arabische Kommunikationsgewohnheiten einzulassen. Das hat Grams schon oft erlebt. „Bei einem Premeeting diskutierten die englischen, arabischen und deutschen Projektbeteiligten hitzig und wollten Entschlüsse forcieren, die dem CEO vorgelegt werden konnten,“ erinnert sie sich an eine ganz typische Situation. „Als der arabischen CEO zur Tür hereinkam, herrschte Stille. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde sollten die finalen Ergebnisse präsentiert werden. Der CEO unterbrach sofort. Er hatte auf meiner Visitenkarte die deutsche Herkunft erkannt und berichtete der Runde erst einmal ausführlich über die letzten Familienerlebnisse beim Besuch Münchens. Das Geschäftliche musste warten und wurde dann in sehr knapper Zeit positiv abgeschlossen.“ Ähnliches hat auch Dr. Rainer Bernnat erlebt: „Oft wird hin und her diskutiert, die Fronten verhärten sich, weichen wieder auf. In vielen Fällen lösen sich Unstimmigkeiten dann doch auf – ohne dass man anschließend genau nachvollziehen kann, was den Knoten zum Platzen gebracht hat.“ Im arabischen Raum entscheidet das Gefühl – ist auf der Beziehungsebene alles geklärt, wird

man auch auf der Sachebene Einigung erzielen. Dies wirkt aus westlicher Sicht zunächst einmal befremdlich. Man sollte sich jedoch eingestehen, dass auch hier der Beziehungsaspekt durchaus relevant ist: Das Verhandeln mit vertrauten Partnern fällt leichter und oft werden etwa auf einem Kongress die wichtigen Kontakte in der Kaffeepause geknüpft – und dies nicht immer nur beim faktenorientierten Businessstark. Die Araber bekennen sich zu diesem weichen Ansatz und machen ihn zum Gesetz der Kommunikation – der Geschäftskommunikation inbegriffen.

### **Fazit**

Das interkulturelle Training fokussiert insgesamt drei Kernkompetenzen: Wissen, Sensibilität und Handlungskompetenz. Wer gut informiert ist über sein Gastland, kann seinen Partner verstehen und sich folglich situationsgemäß verhalten, ohne sein geschäftliches Ziel aus dem Auge zu verlieren oder gar die Geschäftsbeziehung aufs Spiel zu setzen.

„Jeder, der Geschäftsbeziehungen zu arabischen Ländern pflegt, hat Situationen erlebt, in denen sich kulturspezifische Momente als entscheidend für die Marschrichtung einer Verhandlung erwiesen haben“, so Bernnat, der sich seit vielen Jahren in diesem Kulturkreis bewegt und sogar Arabisch lernt.

Beim Zusammenarbeiten mit Geschäftsleuten, die in arabischen Ländern arbeiten, wird immer wieder klar, dass man von einer guten Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt nachhaltig profitiert. Das leuchtet immer mehr auch den pragmatischen deutschen Managern und Fachkräften ein. Sie investieren in eine umfassende interkulturelle Kompetenz, um Situationen des Geschäftslebens zu meistern und sich in ihrer Gastkultur wohl zu fühlen.

Autor: Samir L. Iranee

---

Der Artikel „Orient trifft Okzident“ wurde in der Personalwirtschaft 10/2007 veröffentlicht.

---