



# kulturelle werte in saudi-arabien

ein ratgeber für unternehmen



**eidam & partner.**  
die auslands-experten.

[www.eidam-und-partner.de](http://www.eidam-und-partner.de)

Liebe Leser,

diese Datei soll Ihnen einen Überblick zu den kulturellen Werten der saudi-arabischen Bevölkerung – im Berufs- und Privatleben – geben. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

### **was gilt: mündliche oder schriftliche verträge?**

In Saudi-Arabien basieren Verträge meist auf mündlichen Absprachen und einem besiegelnden Handschlag. Dem schriftlichen Vertragsabschluss wird nicht, wie in westlichen Kulturen, eine höhere Verbindlichkeit zugesprochen. Dies basiert, wie so vieles in der arabischen Kultur, auf der kollektivistischen und beziehungsorientierten Ausrichtung der Gesellschaft.

Da auf die mündlichen Aussagen des Geschäftspartners vertraut werden muss, ist es wichtig, vorher eine solide Beziehung herzustellen. So wird das westliche Augenmerk, das auf Dokumenten und Formalien ruht, auf die gegenseitige Verpflichtung zur Loyalität gelenkt.

Oft ist es für Personen aus einer westlichen Kultur schwierig sich auf dieses andere Wertesystem einzulassen. Zusätzlich treibt unter Umständen der deutsche Vorgesetzte zu einem schnellen Vertragsabschluss an. Es bringt Ihnen jedoch wenig, wenn Sie einen Araber zu einem schnellen schriftlichen Vertragsabschluss drängen. Wenn das Loyalitäts- und Vertrauensverhältnis nicht stimmt und von Ihrem Geschäftspartner nicht als verbindlich empfunden wird, so wird er einem Schriftstück erst recht keine größere Gültigkeit zusprechen. Im Zweifelsfall könnte also trotzdem gegen Vertragsinhalte verstoßen werden.



Ungeachtet der unterschiedlichen Wertschätzung schriftlicher Abmachungen ist es für Sie ratsam, die mündlichen Vereinbarungen später schriftlich festzuhalten. So kann zukünftigen Missverständnissen vorgebeugt werden. Wenn der arabische Geschäftspartner dem Verschriftlichen trotz der mündlichen Absprachen eher skeptisch gegenübersteht, können Sie auf formal-organisatorische Gründe hinweisen.

Kommt es nun zu einem schriftlichen Vertrag, so wird dieser in Saudi-Arabien eher als ein allgemeines Gerüst angesehen. Araber empfinden es als weniger sinnvoll alle Daten vertraglich festzuhalten, vielmehr sollten einige Teile offen für Anpassungen bleiben. In dem Gerüst werden grundsätzliche Vereinbarungen und das gemeinschaftliche Engagement der Partner festgehalten. Somit werden die essentiellen Aspekte fixiert. Des Weiteren können Details und Eventualitäten im Verlauf der Zusammenarbeit noch hinzugefügt und verändert werden.



In einigen Fällen wird die arabische Zahlungsmoral als eher mangelhaft oder ungenügend empfunden. Daher wäre es zu Ihrer Absicherung von Vorteil, wenn Sie eine Vorauszahlung oder ähnliches vereinbaren. Als Kompromiss zwischen beiden Parteien, könnte auch eine Zahlung teils vor und teils nach der Lieferung oder Leistungserbringung vereinbart werden.

Sollte eine Zahlung einmal ausbleiben oder gegen Verträge verstoßen werden, sind juristische Schritte in Saudi-Arabien meist sehr zeit- und kostenintensiv.

Tipps für Ihr Verhalten:

- Bevor Sie nach Saudi-Arabien gehen, sollten Sie sich über rechtliche Grundlagen informieren.
- Lassen Sie Ihre Verträge juristisch prüfen.
- Achten Sie darauf, dass Zahlungs- und Lieferbedingungen fixiert werden. Dies macht natürlich nur Sinn, wenn die persönliche Verbindung zwischen Ihnen und Ihrem Geschäftspartner stabil ist. Sonst würden die Bedingungen unter Umständen nicht eingehalten werden.
- Je stärker die Beziehung zu Ihrem arabischen Geschäftspartner ist, desto eher macht er Ihnen gegenüber vertragliche Zugeständnisse und desto eher haben Sie Aussicht auf eine zeitnahe Zahlung!



Achten Sie darauf keine Vertragsverletzungen zu begehen. Diese werden möglicherweise von arabischer Seite rechtlich belangt, wobei Strafklauseln zur Anwendung kommen könnten.

### **machtdistanz und unsicherheitsvermeidung**

Zwei sehr tief verankerte und zudem stark ausgeprägte Werte, die in Saudi-Arabien einen starken Einfluss haben, sind die Machtdistanz und die Unsicherheitsvermeidung.

Sie sollten in Verhandlungen die entscheidenden Schritte ausschließlich auf höchster Hierarchieebene abschließen. Dies beruht vor allem auf dem Wert der Machtdistanz, der in Saudi-Arabien sehr stark ausgeprägt ist. Auch andere Verhaltensweisen von Arabern können Sie sich vielfach mit dieser Moralvorstellung erklären [z.B. den autoritär-paternalistischen Führungsstil].

Eine hohe Machtdistanz weist auf ein hohes Level von Ungleichheit in der Macht- und Vermögensverteilung innerhalb einer Gesellschaft hin. Natürlich sind Macht und Ungleichheit äußerst elementare Bestandteile einer jeden Gesellschaft und jede Person, die über internationale Erfahrung verfügt, wird sich dessen bewusst sein, dass in allen Gesellschaften Ungleichheit herrscht. Aber in einigen Gemeinschaften lässt sich eine stärker ausgeprägte Ungleichheit feststellen als in anderen. Für den Aufbau einer Gesellschaft bedeutet eine hohe Machtdistanz, dass die minder einflussreichen und weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen oder Institutionen [z.B. der Familie] es akzeptieren und sogar erwarten, dass die Macht ungleich verteilt ist und sich die Machtinhaber von der Gruppe abgrenzen. Dies verdeutlicht, dass das gesellschaftliche Verhältnis von Ungleichheit durch die benachteiligten Personen genauso bekräftigt wird wie durch die Begünstigten.

Die stark ausgeprägte Unsicherheitsvermeidung in Saudi-Arabien wird durch das Bedürfnis sichtbar, zu den Geschäftspartnern eine stabile Freundschaft und ein starkes Vertrauensverhältnis aufzubauen. Die Unsicherheitsvermeidung indiziert die niedrige Toleranz der Gesellschaft gegenüber Risiken. Dies bewirkt, dass eine möglichst umfassende Kontrolle eingerichtet wird. In dem Bestreben das Maß an Unsicherheit zu minimieren, werden außerdem strikte Regeln,

Gesetze, Grundsätze und Regulationen eingeführt und streng befolgt. Da das Unerwartete unterbunden oder umgangen werden soll, lehnt die Gesellschaft Veränderungen ab.

Wenn diese beiden Dimensionen, die hohe Machtdistanz und die ausgeprägte Unsicherheitsvermeidung, kombiniert werden, entsteht eine Umgebung, in der Führungspersonen über eine nahezu unanfechtbare Macht und Autorität verfügen. Die von den Machtinhabern eingeführten Regeln, Gesetze und Regulationen bekräftigen darüber hinaus die eigene Führungsposition und Kontrolle.

### **hierarchieverankerung**

Die hohe Machtdistanz in Saudi-Arabien wirkt sich ihrerseits auch auf das Hierarchieverständnis der Gesellschaft aus. Wie bereits erwähnt wurde, basiert das Verhältnis der Araber stark auf den Erfahrungen ihrer Vorfahren, den Beduinen. Da diese unter sehr harten Bedingungen in der Wüste um das Überleben kämpfen mussten, wurde nicht nur ein starker Gruppenzusammenhalt entwickelt, sondern zudem eine starke Hierarchieverankerung ausgeprägt. Dem Gruppenoberhaupt wurde vollste Kompetenz und Entscheidungsfreiheit zugesprochen, um die Sicherheit der Gruppe zu wahren. Die Mitglieder der jeweiligen Gruppierung waren diesem zu Gehorsam und Loyalität verpflichtet.



Bis auf den Kontakt zwischen Freunden sind alle zwischenmenschlichen Beziehungen durch Rangunterschiede der Personen charakterisiert. In der Gesellschaft Saudi-Arabiens ist daher eine starke hierarchische Gliederung vorzufinden. Es ist also [vor allem für Ausländer] wichtig, das eigene Verhalten in die hierarchische Rangfolge einzugliedern und sich den jeweils vorherrschenden „Machtverhältnissen“ anzupassen.

Die stark ausgeprägte Hierarchie führt im alltäglichen Umgang der Menschen zu starkem Respekt und Gehorsam gegenüber älteren und übergeordneten Personen. Auf der einen Seite genießt eine ranghöhere Person grundsätzlich mehr Autorität; ihr Wort und ihre Meinung haben mehr Gewicht. Auf der anderen Seite trägt der Ranghöhere in einer typisch patriarchalischen Beziehungsstruktur gegenüber seinen Bezugspersonen eine enorme Verantwortung.

Im Berufsalltag werden Sie bei Arabern häufig einen autoritären Führungsstil beobachten, der durch entsprechendes Verhalten der Untergebenen begünstigt wird. Es ist, im Zuge dessen, nicht üblich, offen eine andere Meinung als der Chef zu vertreten, ihn zu kritisieren oder eine kontroverse Diskussion zu führen. Auch Eigeninitiative, die auf selbstverantwortlichem Handeln beruht, ist bei Arabern sicher in geringerem Ausmaß zu finden.

Bei Kontakten mit Geschäftspartnern ist es daher sehr wichtig, die hierarchische Position der jeweiligen Personen zu kennen, um zu wissen, welches Maß an Respekt man schuldig ist und wie viel Autorität man selbst besitzt.

Tipps für Ihr Verhalten:

- Finden Sie den Status Ihrer Interaktionspartner heraus!
- Differenzieren Sie Ihr Verhalten je nach Hierarchieposition Ihrer Interaktionspartner stärker als in Deutschland!
- Zeigen Sie gegenüber ranghohen Personen Respekt, erwarten Sie Respekt von Untergebenen und Mitarbeitern!
- Stellen Sie sich auf geringere Eigeninitiative und Selbstständigkeit, weniger Widerspruch, Kritik oder Fragen Ihrer Mitarbeiter ein als in Deutschland!
- Behalten Sie die Meinung und die Einstellung der übergeordneten Autorität Ihres jeweiligen Interaktionspartners im Auge, da sich ein Großteil seines Verhaltens danach richten wird. Wenn Sie von Ihrem Gesprächspartner etwas wollen oder erwarten, finden Sie heraus, ob sein Vorgesetzter einverstanden ist!
- Zeigen Sie angemessene Bescheidenheit! Wer seine eigenen individuellen Leistungen zu stark herausstellt, fällt aus der Rolle.



## **loyalität**

Die arabische Loyalität äußert sich in den eben behandelten Werten, Gehorsam und Respekt gegenüber hierarchisch übergeordneten Personen. Idealerweise sollte bei einer Freundschaft oder Mitgliedschaft in der gleichen Gruppe eine lang andauernde, gegenseitig verpflichtende Beziehung bestehen, bei der keine der Parteien Aufwand und Gewinn berechnet.

Grundsätzlich kann der arabische Loyalitätsbegriff auf alle Gruppen übertragen werden, in denen das Individuum Mitglied ist. Enge und Dauer der Verbindung mit der jeweiligen Gruppe wirken sich auf den Grad der Loyalität aus - je länger die Verbindung besteht, desto höher ist auch die Loyalität. An erster Stelle stehen in Saudi-Arabien die Familie und der Clan. Daraus entsteht nicht nur ein dichtes Sozialnetzwerk, sondern auch eine hohe Priorität der Familienpflege. So werden regelmäßige Besuche genauso erwartet wie moralische und materielle Verpflichtungen gegenüber der Familie. Hier herrscht das Prinzip der Wechselseitigkeit.

Entstanden sind diese Wertvorstellungen, durch die bereits erwähnten, harten Lebensbedingungen der Beduinen in den Wüsten und Steppen der Arabischen Welt. Aus dieser Zeit entspringt auch das folgende Sprichwort, welches die Loyalitätsbeziehungen, den Kollektivismus und die Beziehungsorientierung aufgreift:

„Ich und mein Bruder gegen unsere Cousins. Ich, mein Bruder und unsere Cousins gegen unseren Stamm. Und wir alle zusammen gegen den Rest der Welt.“

Dies erklärt, warum erst ein stabiles Vertrauensverhältnis zu Fremden aufgebaut werden muss und warum es sich empfiehlt, regelmäßige Geschäftsreisen nach Saudi-Arabien einzuplanen. Denn neben der Familie, werden Sie auch bei anderen Gruppen bemerken, dass Araber sich diesen wesentlich stärker verbunden fühlen als wir Deutschen.

Im arabischen Berufsleben werden Sie vor allem mit zwei Arten von Loyalität Bekanntschaft machen: Loyalität gegenüber Menschen und Loyalität gegenüber Unternehmen. Dies bedeutet zum Beispiel, dass der Mitarbeiter einer Führungskraft sich seinem Vorgesetzten gegenüber absolut solidarisch verhält, ihm absoluten Gehorsam leistet, ihn bedingungslos unterstützt und nicht öffentlich kritisiert.

Zu einem späteren Zeitpunkt, etwa wenn der Vorgesetzte in einer entsprechenden Machtposition ist, wird er sich gegenüber loyalen Personen erkenntlich zeigen. Er wird dann treue Mitarbeiter gegenüber kompetenteren, mit ihm persönlich aber weniger eng verbundenen, Personen bei der Einstellung oder Beförderung bevorzugen.

Im Zuge dessen ist es nicht verwunderlich, dass sich Araber bezüglich Auftragsvergaben und Vertragsabschlüssen stärker als Deutsche für Unternehmen entscheiden, zu denen bisher gute Kontakte bestanden haben, auch wenn dies im Einzelfall erhebliche wirtschaftliche Nachteile mit sich bringt.



Tipps für Ihr Verhalten:

- Loyalität wird auch von Ihnen erwartet. Dies ist spätestens dann so, wenn Sie so weit in eine Gruppe und die Kultur in Saudi-Arabien integriert sind, dass man annimmt, Sie seien sich über die vorherrschenden Regeln im Klaren.
- Wenden Sie sich bei Schwierigkeiten oder Problemen an Personen ihrer eigenen Gruppe! Sie werden Sie - im Rahmen ihrer Möglichkeiten - voll unterstützen.

Um Respekt und Loyalität Ihrer Mitarbeiter zu erhalten, sollten Sie in hohem Maß Verantwortung und Fürsorge für Ihre Gruppe zeigen.

Copyright: Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen werden vom deutschen Urheberrecht geschützt. Eine Vervielfältigung, Weiterleitung oder Verbreitung ist nur in unentgeltlichem Rahmen sowie in Form dieser PDF erlaubt. Die im Dokument verwendeten Bilder und Texte dürfen somit auch nicht ohne schriftliche Erlaubnis von Eidam & Partner in andere Medien überführt werden.

