



# kulturelle werte in den vereinigten arabischen emiraten



**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 Bevölkerung aus den Vereinigten Arabischen Emiraten [kurz: VAE] – im Berufs- und Privatleben – geben. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

### **kollektivismus und beziehungsorientierung in den vae**

Kollektivismus bedeutet, dass die Gesellschaft über dem Individuum steht und dass folglich in erster Linie für das Gemeinwohl [und nicht für das eigene Wohl] gesorgt wird. Die Familie oder der Clan werden dabei als kleinste Einheiten der Gesellschaft verstanden, womit ihnen ein sehr hoher Wert zugeschrieben wird.

Entstanden ist diese Verhaltensweise durch die harten Lebensbedingungen unter denen die Beduinen [in der Vergangenheit] in den Wüsten von Der VAE leben mussten. Eine stark zusammenhaltende Gemeinschaft war daher überaus wichtig, denn: nur durch das Befolgen, der in der Gruppe herrschenden Regeln, konnte das eigene Überleben gesichert werden.



Daraus resultiert, dass die Araber sehr beziehungsorientiert sind. Es ist ihnen wichtig erst eine persönliche Beziehung herzustellen und Vertrauen aufzubauen, bevor Geschäfte abgeschlossen werden. Daher müssen einige Stolpersteine bedacht werden, die Deutschen schnell unterlaufen, um überhaupt mit den Arabern ins Geschäft zu kommen. Die ersten Kontakte zu arabischen Geschäftsmännern sollten daher auf jeden Fall auf persönlicher Ebene stattfinden und nicht per Telefon- oder Email-Kommunikation. Ist bereits eine Beziehung zu einem arabischen Menschen etabliert, ist es wichtig immer wieder [im Abstand von einigen Monaten] nach In die VAE zu fliegen, um vor Ort sein Interesse zu zeigen und die persönlichen Beziehungen zu pflegen.

Zudem gilt es zu erwähnen, dass europäische Geschäftsmänner [beim Geschäftsaufbau] oft zu früh aufgegeben, da eine Zusammenarbeit mit einem arabischen Unternehmen durchaus erst nach zwei Jahren Kontakt entstehen kann.

Dies wiederum ist darin begründet, dass die Araber erst genügend Zeit benötigen, um eine persönliche Beziehung aufzubauen. Dazu kommt, dass das Bild der arabischen Bevölkerung von den Deutschen nicht immer das Beste ist. In der Vergangenheit wurden einige negative Erfahrungen gesammelt, die bewirken, dass die Geschäftsverhältnisse teilweise bis heute angespannt sind. Daher ist es sehr wichtig, dass Sie besonders vertrauensvoll und verlässlich auftreten.

Durch die kollektivistische Denkweise finden Sie in Den VAE einen eher autoritär-paternalistischen Führungsstil. Die Führungskraft trägt dabei eine große Verantwortung gegenüber ihren Angestellten. Wichtig ist zudem die Loyalität aller Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen.

Zusätzlich wird der private Bereich weniger von dem beruflichen getrennt, was auf die Beziehungsorientierung der Araber zurückzuführen ist. Zwar gibt es auch eine Abtrennung der familiären Angelegenheiten von der Arbeit, aber eine gewisse Überschneidung ist erwünscht, vor allem bei Personen der gleichen Hierarchiestufe.



Tipps für Ihr Verhalten:

- Der persönliche Kontakt hat in der arabischen Welt oberste Priorität!
- Zuerst sollte ein persönlicher Kontakt hergestellt werden. Erst danach sollte auf Telefonate umgestiegen werden. Demzufolge sollte erst nach der Festigung des Kontaktes die E-Mail-Kommunikation hinzugezogen werden.
- Ein Erstkontakt sollte auf keinen Fall per E-Mail geschehen – dies würde nur ignoriert werden!
- Vor Ihrer Anreise sollten Sie Ihren Besuch mehrfach in Erinnerung bringen:  
Ca. 6 Wochen vorher: Den Besuch nochmals in einem Brief ankündigen. Vereinbaren Sie einen gemeinsamen Termin und bestätigen Sie diesen schriftlich.  
Ca. 4 Wochen vorher: Einen Brief mit gemeinsamen Vorabsprachen und einem Ausdruck Ihrer Freude über den Besuch schicken.  
Ca. 2 Wochen vorher und in der letzten Woche alle 2 bis 3 Tage: Kurze Telefonate als Zeichen des Interesses und zur Prüfung, ob der Termin noch besteht.
- Zeitplanung vor Ort: Lassen Sie sich genügend Zeit zwischen den Terminen! Es kann häufig zu Verzögerungen kommen, da durch die Beziehungsorientierung viel Zeit in das Außergeschäftliche investiert wird. Mit einer lockeren Terminplanung erreichen Sie mehr.
- Beachten Sie bitte: Niemals an einem Freitag melden oder Termine auf diesen legen. Denn der Freitag ist der islamische Sonntag.

## **nur die wahrheit zählt? - indirekte kommunikation**

In Den VAE liegt der Fokus der Kommunikation nicht auf dem *was* gesagt wird, sondern *wie* etwas gesagt wird. Es gilt die Harmonie innerhalb einer Gruppe zu bewahren.

Araber achten darauf, ihrem Gegenüber Kritik nicht direkt ins Gesicht zu sagen. Vor allem negative Äußerungen werden taktvoll und diplomatisch vermittelt. So hat sich eine indirekte Kommunikation entwickelt, in der kein direktes „Nein“ geäußert wird und auch ein „Ja“ durchaus keiner Zusage oder Zustimmung gleichkommen muss.

Das Wörtchen „Ja“ kann folglich auch ein „Vielleicht“ oder sogar ein „Nein“ bedeuten. Ein direktes „Nein“ wird vermieden, da es die persönliche Beziehung [die ja besonders wichtig ist] beeinträchtigen könnte. Man sollte lernen, das „nicht gesprochene Wort“ zu beachten und zwischen den Zeilen zu lesen. Sonst kann es passieren, dass Absagen und Kritik nicht aus dem Gesagten herausgehört werden können.

Infolge der indirekten Kommunikation kommt es im interkulturellen Kontakt mit Arabern häufig dazu, dass diese versuchen den Deutschen nicht bloßzustellen. Oft wird dies getan, ohne dass wir es wahrnehmen:

*Bei einem Geschäftsessen in Dubai trank ein Deutscher das Rosenwasser, das vor dem Essen zur Reinigung der Hände gereicht wurde. Um das Gesicht des Gastes zu wahren, tat der arabische Gastgeber es ihm gleich. So wurde dem deutschen Geschäftsmann, zumindest bei diesem Besuch nicht bewusst, dass er etwas falsch gemacht hat.*

Durch diese kleine Anekdote wird deutlich, dass wir häufig die wahren Hintergründe von Verhaltensweisen der Araber auf den ersten Blick nicht richtig zu deuten wissen. Vielfach möchte der Araber das Gesicht des Gegenübers wahren.

Unter Gesichtsverlust verstehen Araber jemanden in Verlegenheit zu bringen, jemandem das Gefühl der Demütigung zu vermitteln, bei jemandem Minderwertigkeitsgefühle zu verursachen oder jemanden zu beleidigen. Wenn Sie bemerken, dass Ihnen Ihr arabischer Geschäftspartner seit einiger Zeit höfliches Interesse entgegenbringt, aber abzuwarten scheint, bis sich für Sie die Angelegenheit erledigt hat, sollten Sie einen Vermittler einschalten.

Dieser sollte herausfinden, ob Ihr Projekt oder Ihre Ware zum angebotenen Preis wirkliche Chancen hat oder woran das Zögern des Arabers festzumachen ist.





Sie erkennen, dass Kritik oder Ablehnung vorliegt, wenn:

- nicht direkt auf ein Thema eingegangen oder dieses einfach gewechselt wird,
- viele Verallgemeinerungen verwendet werden,
- das Gegenüber sich entzieht,
- von der Sach- auf die Beziehungsebene gewechselt wird,
- mögliche Alternativen genannt werden oder
- nonverbale Signale dies kommunizieren.

Auf folgende Weise können zum Beispiel kritische oder negative Aussagen verpackt werden:

- „Ihr Angebot hat mir gut gefallen.“  
[Da hier nicht in den höchsten Tönen gelobt wurde, deutet das „gut“ darauf hin, dass das Angebot nicht zufriedenstellend ausgefallen ist.]
- „Ich werde mich wieder bei Ihnen melden.“ [Sollten Sie im Anschluss an diese Aussage keine erneute Nachricht Ihres arabischen Gegenübers erhalten, können Sie davon ausgehen, dass dies eine höfliche Absage darstellte.]
- „Ja, wir werden den Termin einhalten können.“  
[Auch ein „Ja“ kann, im Zuge des Gesichtswahrens, ein „Nein“ bedeuten. Hier kommt es darauf an, den entsprechenden Kontext zu beachten.]



Tipps für Ihr Verhalten:

- Fördern Sie Harmonie und Kooperation, helfen Sie Ihren Kontaktpersonen das Gesicht zu wahren! Harmonie herzustellen und zu erhalten ist wichtiger, als offen und ehrlich zu sein.
- Treffen Sie Entscheidungen im Hinblick auf Harmonie, Konsens und Konformität! Zu vermeiden sind Individualismus und direkte Kritik am Status quo!
- Informieren Sie sich vor Ihrem Aufenthalt über die nonverbale Kommunikation in der Arabischen Welt! Diese weichen teilweise stark von europäischen Verwendungen ab.
- Zeigt ein Araber eine Ihnen nicht erklärbare Reaktion, so sollten Sie einen Vermittler einsetzen. Hierdurch können Missverständnisse und unbeabsichtigte Kränkungen vermieden werden.
- Besonders wichtig: Stellen Sie eine Person nie in Anwesenheit Dritter bloß! Dieses, als immense Respektlosigkeit empfundenes, Verhalten kann stark negative Folgen nach sich ziehen.
- Bieten Sie Ihrem arabischen Geschäftspartner immer faire Win-Win-Situationen zur Verhandlung an! Sonst kann ein sachorientierter Konflikt schnell eine persönliche Note erhalten.
- Lernen Sie, negative Kritik möglichst indirekt zu formulieren, beispielsweise symbolisch durch Bilder, durch Umschreibungen und Vergleiche oder als Fragen und Vorschläge!
- Suchen Sie nach dem geeigneten Zeitpunkt und Ort, um kritische Themen zu besprechen! Die Situation, Ihre Beziehung zueinander und die Stimmung des anderen müssen dafür passend sein. Warten zahlt sich aus.



## historische verhandlungskultur

Die arabische Verhandlungskultur ist historisch stark durch Handel und Mobilität geprägt. Es gab schon in frühen Jahrhunderten einen regen Handel auf dem Souq, dem arabischen Markt, auf dem Kaufmänner ihre Waren aus aller Welt anboten.

Zudem waren reisende Händler unterwegs, die sich zu Karawanen zusammenschlossen. Innerhalb dieser Karawanen galten Zusammenhalt und gegenseitiger Schutz. Diese Maxime durften nicht gebrochen werden – nur so war für eine sichere Reise gesorgt. Es entstand eine Verhandlungskultur, deren Augenmerk auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt: der Verkäufer muss zunächst von seiner Person überzeugen, bevor er die angepriesene Ware verkaufen kann.



Das Handeln und Feilschen macht dabei einen Großteil der arabischen Geschäftskultur aus. Eine Verhandlung mit Arabern kann auf einen deutschen Geschäftsmann langwierig wirken, da sie viel Zeit in Anspruch nehmen kann und nicht immer linear verläuft. Ein Angebot kann auch mal zur Seite geschoben werden, um dort mehrere Monate liegen zu bleiben, bis es wieder aufgenommen wird. Eine längere Verhandlungspause sollte also nicht gleich als Geschäftsabbruch missverstanden werden.

Araber verhandeln zudem sehr gestenreich und emotional. Für Deutsche scheint es als würden sie schauspielerische Höchstleistungen an den Tag legen, wenn sie von einer herzlichen, freundlichen Stimmung in eine Gemütslage voller Unmut, Ärger und Zurückweisung verfallen. Lassen Sie sich dadurch nicht verunsichern. Die Schauspielerei dient hierbei dazu, den eigenen Standpunkt zu verdeutlichen und eine beidseitig zufriedenstellende Win-Win-Situation zu erreichen.

Achten Sie in Verhandlungen vor allem auf die folgenden Punkte:

- *Die Verhandlungspartner ...* sollten in jedem Fall auf der gleichen Hierarchiestufe stehen. In Vorverhandlungen können auf beiden Seiten Repräsentanten eingesetzt werden. Entscheidungen sollten jedoch nur auf höchster Ebene getroffen werden. Daher sollten Sie sich im Voraus auch über den Stand und Rang Ihres Verhandlungspartners informieren.
- *Die Teilnehmer:* Oft nehmen mehrere arabische Vertreter an einer Verhandlung teil. Daher kann es sich durchaus positiv auswirken, wenn Sie, zumindest in der Anfangsphase, ebenfalls mit mehreren Mitarbeitern auftreten. So werden Sie von Ihrem arabischen Gegenüber als kompetenter und starker Partner wahrgenommen. Gehen Sie sicher, dass Sie im Voraus informiert sind, wer der arabische Verhandlungsführer ist. Zudem sollte der deutsche Verhandlungsführer möglichst nicht gewechselt werden, da der Geschäftsabschluss, durch die Beziehungsorientierung der Araber, von der Vertrautheit der verhandelnden Personen abhängig ist.
- *Das gemeinsame Ziel:* Hier gilt es, den Grundsatz der Wechselseitigkeit und der gemeinsamen Zielerreichung in den Vordergrund zu stellen. Behalten Sie im Hinterkopf: Es geht nicht nur um den bevorstehenden Geschäftsabschluss, sondern vielmehr um eine möglichst lange Geschäftsbeziehung.
- *Flexibilität zeigen:* Gehen Sie mit dem Hintergedanken in die Verhandlung, dass es zu Nachverhandlungen kommen kann. Inhalten, denen heute zugestimmt wird, kann schon morgen die Gültigkeit abgesprochen werden. An dieser Stelle können Sie mit Großzügigkeit punkten. Auch wenn es mal zu Spannungen kommen sollte, sollten Sie immer einen kooperativen Beiklang in der Kommunikation aufrechterhalten. Stagniert die Verhandlung oder scheint sie gestört, so können Sie versuchen die Gespräche auf die Beziehungsebene zurückzuführen und die geschäftlichen Inhalte erst zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen. Scheint die Angelegenheit sich nicht zu klären oder komplizierter zu sein, ist es empfehlenswert eine einflussreiche dritte Person als Vermittler einzusetzen.
- *Anpassungsfähige Preisgestaltung:* Setzen Sie Ihren Anfangspreis höher an als Sie als Endpreis anstreben. Der Anfangspreis wird als Verhandlungsbasis angesehen und sollte demnach circa 10 – 50 % über dem gewünschten Endpreis liegen. Dies variiert je nach Produkt, Situation und Konkurrenzdruck. In einigen Situationen wird auch kaum verhandelt, zum Beispiel wenn ein arabisches Unternehmen nach einer spezifischen Problemlösung sucht.





- *Das Qualitätsverständnis:* Oft wird von arabischen Unternehmen eine hohe Qualität zu Niedrigpreisen erwartet. Um in solchen Situationen Ihre eigene Preisvorstellung zu untermauern, können Sie auf zusätzliche Vorteile wie Produktqualität, maßgeschneiderte Lösungen, Service- und Wartungsleistungen, sowie Zusatzleistungen wie Beratung, Schulung oder Folgeverträge verweisen. Auf der anderen Seite hätten Sie natürlich auch die Möglichkeit, das von Ihnen angebotene Produkt oder die Dienstleistung einem niedrigeren Preis anzugleichen. Häufig ist es jedoch so, dass vom arabischen Geschäftspartner nach genauem Prüfen und Vergleichen doch das Qualitätserzeugnis gewünscht wird.

Beachten Sie, dass eine Zusammenarbeit mit arabischen Unternehmen immer viel Zeit in Anspruch nimmt. Sie sollten möglichst viel Geduld, Flexibilität und Ausdauer mitbringen. Ein Vertragsabschluss kann zum Teil bis zu zwei oder mehr Jahre dauern. Mit dem Ziel eines kurzfristigen Geschäftsabschlusses sollten Sie nicht in Die VAE kommen.

Tipps für Ihr Verhalten:

- Bauen Sie zuerst eine Beziehung zu Ihrem Gegenüber auf, bevor Sie Geschäfte abschließen!
- Bringen Sie viel Zeit mit!
- Gestalten Sie Ihren Ausgangspunkt in der Verhandlung so, dass Sie relativ flexibel sind und preisliche sowie inhaltliche Anpassungen vornehmen können.
- Versuchen Sie im Hinterkopf zu behalten, dass eine Verhandlung als Basis für eine lange Partnerschaft dienen kann. Betonen Sie daher die persönliche Beziehung und das gemeinsame Interesse!
- Lassen Sie sich durch ein langes Schweigen auf arabischer Seite nicht verunsichern! Diese Taktik soll Sie zu weiteren Zugeständnissen bewegen.
- Treten kritische Punkte auf, sollten Sie diese nicht in dem offiziellen Verhandlungsgespräch thematisieren! Es empfiehlt sich - möglichst am Rande in einem persönlichen, informellen Vorgespräch - das Gegenüber zu fragen, wann eine Klärung dieser Punkte genehm wäre.
- Signalisieren Sie immer die Bereitschaft zur gemeinsamen Zielfindung.



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.