



Fachbereich Soziale Arbeit, Gesundheit und Medien

Bereich Kommunikation und Medien

Studiengang Journalismus

Bachelorarbeit

Titel: Die Bedeutung des Führungsstils in der Medienwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung kultureller und religiöser Besonderheiten.

vorgelegt von: Lisa Höhne

20142682

vorgelegt am: 13.09.2017

Erstprüfer: Prof. Dr. Detlev Thormeyer

Zweitprüfer: Christoph Wochnik

1. Einleitung	1
1.1. Ziel und Abgrenzung der Arbeit	2
1.2. Aufbau der Arbeit	3
2. Leadership	4
2.1. Definition Leadership	4
2.2. Geschichte des Leaderships	4
2.2.1. Leadership in den 1950er und 1960er Jahre	5
2.2.2. Leadership in den 1970er und 1980er Jahre	5
2.2.3. Leadership in der heutigen Zeit	6
2.3. Verhaltenstypen im Leadership	7
2.4. Verschiedene Formen des Leaderships	8
2.4.1. Autoritärer Leadership	8
2.4.2. Value-based Leadership	9
2.4.3. E-Leadership	9
2.4.4. Servant Leadership	9
2.4.5. Self Leadership	10
2.4.6. Laissez-faire-Leadership	10
2.4.7. Distance Leadership	10
2.5. Kompetenzen eines Leaders	11
2.6. Aufgaben eines Leaders	11
2.7. Verantwortung eines Leaders	13
3. Kultur	14
3.1. Die Form des Leadership als Ergebnis des Kulturkreises	15
3.2. Kompetenzen für die Arbeit in fremden Kulturen - Definition interkulturelle Kompetenz	17
3.3. Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Training	18
4. Führung von virtuellen Teams	20
4.1. Zusammenarbeit auf Distanz: Herausforderungen und wichtige Qualifikationen	20
4.2. Schwierigkeiten virtueller Teams: Kommunikation via Medien	20
4.2.1. Schlüsselqualifikation: Selbstorganisation	21
4.2.2. Schlüsselqualifikation: Medienkompetenz	22
4.2.2.1. Technische Nutzung	22
4.2.2.2. Auswahl und Einsatz der Medien	22
4.2.2.3. Medienangepasstes Verhalten	23
4.3. Virtuell Führen und Führungskompetenzen anpassen	23
4.3.1. Vertrauen aufbauen	23
4.3.2. Soziales Engagement im Team fördern	23
4.3.3. Ziel- und ergebnisorientiert führen	24
4.4. Mittel der Führung in virtuellen Teams	24
4.5. Kulturelle Unterschiede	25

4.5.1. Profitieren von unterschiedlichen Kulturen	25
4.5.2. Sprachunterschiede	26
5. Allgemeiner Überblick, Geschichte und Merkmale Arabiens	27
5.1. Arabiens Geschichte	28
5.1.1. Geburt Mohammeds	
5.1.2. Zeitalter der Eroberungen	29
5.1.3. Das Reich fällt auseinander	29
5.1.4. Einfluss des Westens	30
5.1.5. Unabhängigkeit und Nationalismus	30
5.2. Der Golfstaat Katar	31
5.3. Arabische Liga	31
5.4. Scharia	32
5.5. Die Sprache Arabisch	33
5.6. Die Religionen	34
6. Kulturdimensionen nach Hofstede	35
6.1. Machtdistanz	36
6.2. Individualismus	36
6.3. Maskulinität versus Feminität	36
6.4. Unsicherheitsvermeidung	37
7. Beziehungsspezifische Kulturunterschiede	38
7.1. Familie als die wichtigste Instanz	38
7.2. Familienehre, die Rolle der Frau und Weiblichkeit im Geschäftsalltag	38
7.3. Der Islam	39
7.3.1. Die Verbreitung des Islams	40
7.3.2. Die fünf Säulen des Islams	41
7.3.3. Identifikation mit dem Islam	42
7.4. Kulturunterschiede bezüglich Hierarchien im Führungsstil	43
7.4.1. Das Top-Down-Prinzip und Hierarchietreue	44
7.4.2. Autoritärer - Patriarchalischer Führungsstil	44
7.5. Verbale und non-verbale Kommunikation	45
7.6. Die Begrüßung	45
7.6.1. Begrüßungsformel	45
7.6.2. Begrüßung von Frauen	46
7.6.3. Austausch von Visitenkarten	46
7.6.4. Gesprächsthemen	47
7.6.5. Kaffeezeremonie	47
7.7. Kleidung	47
7.8. Geschäftliche Beziehungsebene	48
7.8.1. Verhandlungsgeschick	49
7.8.2. Kulturunterschiede bezüglich Pünktlichkeit und Verbindlichkeit	50

7.8.3. Zeitlicher Rahmen bei Verhandlungen	50
7.8.4. Verhandlungsmethode Geduld	51
7.8.5. Einsatz von Lob und Kritik	51
7.8.6. Verhandlungen während des Fastenmonats Ramadan	52
7.9. Einladung zum Abendessen	53
8. Zusammenfassung, Schlussfolgerung	54
9. Abkürzungsverzeichnis	56
10. Abbildungsverzeichnis	57
11. Literaturverzeichnis	58
12. Selbstständigkeitserklärung	69

1. Einleitung

Der arabische Raum und speziell die arabische Halbinsel findet in der vorliegenden Bachelorarbeit vorwiegende Betrachtung aufgrund des studienbezogenen Auslandspraktikums der Verfasserin sowie darüber hinaus, da dieser Kulturkreis während der letzten fünf Jahrzehnte konstant in den Medien präsent ist. Das verdankt diese Region jedoch nicht nur ihrer geografischen Lage und dem damit einhergehenden Reichtum aufgrund der Bodenschätze oder dem kontrovers diskutierten Glauben an den Islam, sondern vor allem der hohen Zahl an ausländischen Arbeitern in lokalen Unternehmen. Rund sechs Prozent der Weltfläche nimmt der arabische Raum ein sowie circa fünf Prozent der Weltbevölkerung. Die Zuwachsrate für das Jahr 2016 im Emirat Katar lag bei 2,3 Prozent, während das der Europäischen Union lediglich 0,23 Prozent beträgt.¹

Im Rahmen eines dreimonatigen, studienbezogenen Auslandspraktikums, welches die Verfasserin dieser Bachelorarbeit im Emirat Katar auf der arabischen Halbinsel verbrachte, entstand das Interesse an der Bearbeitung dieses Bachelorthemas. Dort arbeitete sie in einer Kommunikationsagentur und war als Projektmanagerin angestellt, wobei sie zusätzlich Einblick in Social Media- und Marketing-Aufgaben erhielt. Im Zuge ihres Praktikums fielen ihr vermehrt Umgangsweisen ihres deutschen Chefs auf, welcher in diesem Land seit sieben Jahren lebte und beruflich tätig war. Nach dieser langen Zeit im arabischen Geschäftsleben war er nicht fähig, kurze Alltagsgespräche in der Landessprache arabisch zu führen, geschweige Besprechungen. Seiner Ansicht nach ist Englisch nicht nur Welt- sondern auch Verhandlungssprache. So sind auch seine Visitenkarten und die seiner Angestellten lediglich einseitig in Englisch bedruckt. Trotz seiner guten Führungsqualitäten fehlt ihm das kulturelle Verständnis, um zu bemerken, dass zweisprachige Visitenkarten ihm nicht die Tür bei lokalen, traditionellen Unternehmen versperren würden. Eine weitere Projektmanagerin, welche halb deutscher, halb syrischer Herkunft und somit der arabischen Sprache mächtig ist, merkte des Öfteren an, dass arabische Führungspersonen mehrfach zu ihren Angestellten während gemeinsamer Verhandlungstage der Ansicht waren, dass dies von mangelnder interkulturellen Kompetenz und Wertschätzung zeuge. Doch auch davon ließ sich der Vorgesetzte des Kommunikationsunternehmens nicht beirren und führte sein Team weiter im Stil „Das war schon immer so“.

Bei der Arbeit in einem Medienunternehmen mit Menschen unterschiedlicher Herkunft sind jedoch nicht nur Probleme vorherzusehen, sondern vor allem riesige Chancen. Die Globalisierung macht es möglich, interkultureller und internationaler zusammenzuarbeiten. In dieser Zeit nimmt die Bedeutung von interkulturellen Kompetenzen zu. Besonders Führungskräfte benötigen besondere Qualifikationen, Kenntnisse und Fähigkeiten. Ihnen wird eine besondere Bedeutung beigemessen, wobei sie auch eine große Aufgabe zu bewerkstelligen haben. Mitarbeiter bestehen zwar aus einer Einheit binnen eines Unternehmens, sind jedoch häufig räumlich sowie religiös und kulturell verschieden.

¹ Central Intelligence Agency. August 2017. <<http://www.laenderdaten.de/bevoelkerung/bevoelkerungswachstum.aspx>> (Stand 03.09.2017)

Führungskräfte, welche in einem Gastland in lokalen Unternehmen arbeiten, werden als sogenannte Expats² bezeichnet. Sie leiten somit im In- und Ausland multikulturelle Teams und gehen Geschäftsbeziehungen mit sogenannten Locals³ ein. Bei dortigen Verhandlungen bedarf es kulturellem Feingefühl und Kompetenz. Führungspersönlichkeiten müssen ihre Mitarbeiter so leiten, dass Ziele in vorgegebener Zeit realisiert werden und das Team motiviert bleibt. Zudem repräsentieren sie das Unternehmen nach Außen und tragen Verantwortung für jegliche Entscheidungen und deren Konsequenzen. Folglich wirkt auf eine solche Person ein sehr hoher Druck.

1.1. Ziel und Abgrenzung der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Führungsstil per se und dessen spezielle Bedeutung in der Medienwirtschaft, besonders im Hinblick auf Interkulturalität und damit im Kontext stehend kulturelle und religiöse Besonderheiten. Somit soll erläutert werden, welchen Herausforderungen sich eine Führungsperson stellen muss, wie interkulturelle Unterschiede die Arbeit in anderen Ländern beeinflussen und wie sich das Handeln in der Unternehmensführung geschichtlich verändert hat.

Führungskräfte zeichnen sich durch ihre Fachkompetenz und Führungsqualität aus, wodurch sie Teams verschiedener Ebenen in komplexen Strukturen zielstrebig leiten können. Dabei haben Verantwortung für das Personal sowie damit zusammenhängende Managementaufgaben die Priorität. Für eine erfolgreiche Führung sind besonders zwei Kompetenzen entscheidend. Zum einen spielt die eigene Persönlichkeit eine bedeutsame Rolle, welche mit der Einstellung zum eigenen Ich, zum Beruf und zur Position gegenüber allen anderen Mitarbeitern im Unternehmen im Kontext steht. Eine positive Führung wird mit ehrenhaften Werten, Kompetenzen und Überzeugungen in Verbindung gebracht und oft als Leadership (siehe Kapitel 2 Leadership) bezeichnet. Zum anderen ist das Handwerk ein wichtiger Faktor. Eine Führungskraft, die über keinerlei Kenntnis vom Unternehmen und dessen Werkzeuge verfügt, wird wenig erfolgreiche Projekte und Produkte jeglicher Art umsetzen können. Sie sollte über Wissen von Anforderungen und Aufgaben verfügen, um diese zielorientiert und wirkungsvoll in einen kundenwunschorientierten Markt zu integrieren. Kompetenz ist unabdingbar, um ein Unternehmen zu leiten, Projekte zu planen, es zu steuern, zu kontrollieren und zu managen. Der Ursprung sollte grundsätzlich eine authentische Führung sein.

Besondere Aufmerksamkeit wird der arabischen Welt und ihrem geschäftlichen Handeln geschenkt werden. Darüber hinaus werden die geschichtliche Entwicklung, kulturelle Besonderheiten und der Islam diskutiert.

² Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2010. Expat-Management: Auslandseinsätze erfolgreich gestalten. Bertelsmann Verlag GmbH und Co. KG.Düsseldorf. 1. Auflage. Seite 148

³ Doyé, Frederik. 2015. Optimierung der Anzahl an Auslandsentsendungen und Empowerment of Locals in internationalen Unternehmen. Eine wissenschaftliche Untersuchung des Expatriate-Management aus entscheidungstheoretischer Perspektive. Rainer Hampp Verlag. München und Mehring. 1. Auflage. Seite 68 ff.

1.2. Aufbau der Arbeit

Der erste Teil dieser Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Begriffsgebung und Geschichte von Führungsstilen, wobei auch besondere Aufgaben und Kompetenzen Berücksichtigung finden. Anschließend wird der Begriff Kultur und interkulturelle Kompetenz diskutiert und wie sich diese auf den jeweiligen Führungsstil auswirkt. Im nachfolgenden Abschnitt findet die Führung von und die Arbeit in virtuellen Teams besondere Beachtung, denn dadurch wird der Bogen zu kulturellen und religiösen Unterschieden gezogen, welche nachfolgend anhand der arabischen Welt dargelegt werden. Somit wird zu Beginn dieses Abschnitts eine Einführung in den arabischen Raum, in die Bevölkerung, Sprache und Religion gegeben. Insbesondere die Auseinandersetzung mit interkultureller Kompetenz wird als Herzstück dieses Bereichs gesehen. Dementsprechend werden neben kultureller Anpassung oder Kulturschock auch die Kulturdimensionen von Hofstede erläutert. Abschließend wird dabei vor allem auf Themen wie Pünktlichkeit, Verbindlichkeit und Hierarchiegebundenheit im arabischen Raum eingegangen.

2. Leadership

„Wenn sich der Herr während der Arbeit sehen lässt, der die schlechten Arbeiter hart strafen und die guten Arbeiter großzügig belohnen kann, und wenn die Arbeiter nicht mehr als das Übliche leisten, dann möchte ich ihn nicht bewundern. Wenn sie sich aber bei seinem Anblick in Bewegung setzen, wenn allein seine Anwesenheit in jedem Arbeiter Mut, Wetteifer untereinander und Ehrgeiz, sich hervorzutun, bewirkt, dann würde ich sagen, dass dieser Herr etwas vom Charakter eines Königs hat. [...] Doch bei Zeus ich sage nicht, dass man das durch bloßes Zuschauen erlernen kann oder indem man es einmal gehört hat. [...]“⁴

Anhand dieses Dialoges zwischen Sokrates⁵ und dem Gutsbesitzer Ischomachos zeigt sich, dass bereits vor 3000 Jahren erste Eigenschaften eines Anführers definiert wurden. Es handelt sich hierbei um mehr als Belohnung und Bestrafung. Es handelt sich viel mehr um Eigenschaften wie Gerechtigkeit, Mut, Klugheit und Mäßigung. Laut Sokrates⁶ sind Mitarbeiter bei einem guten Leadership engagiert und leisten mehr, als das Üblich von ihnen verlangte.

2.1. Definition Leadership

Leadership leitet sich von dem englischen Wort „to lead“ ab und wird mit dem Umstand, jemanden anzuführen oder erster sein zu wollen, verbunden. Es bezeichnet die interaktions-, eigenschafts-, menschen-, verhaltens- und motivationsorientierten Aufgaben des Managements. Leadership oder Führung bedeutet somit mehr als die reine betriebswirtschaftliche Planung von Strukturen, Kapazitäten und Prozessen, sondern viel mehr auch deren Umsetzung und Durchsetzung von Entscheidungen.⁷ Zentrale Herausforderungen umfassen einerseits Eigenschaften wie Empathie und Charisma, andererseits Fähigkeiten wie Rhetorik und Motivationsfähigkeit.

2.2. Geschichte des Leaderships

Seit ungefähr 1400 n.Chr. wird Leadership traditionell gesehen mit einer Führungsperson assoziiert, die über Eigenschaften wie Verantwortungsbewusstsein, Durchhaltevermögen, Beeinflussungsfähigkeit, Selbstvertrauen, Extraversion, Stressresistenz, Dominanz und Kreativität verfügt.⁸ Doch vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten wird der Begriff „Leader“ oder „Leadership“ mit den Bedeutungen Führung, Leitung und besondere

⁴ Ringlstetter, Max J.; Henzler, Herbert A.; Mirow, Michael 2003. Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien - Konzepte - Anwendungen. 1. Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. Wiesbaden. Seite 259

⁵ griechischer Philosoph v.Chr.

⁶ Bailom, Franz, Metzler, Kurt, Tschermernjak, Dieter. 2003. Was Top-Unternehmen anders machen: Mit Strategie, Innovation und Leadership zum nachhaltigen Erfolg. Linde Verlag Ges.m.b.H. 2. Auflage. Wien. Seite 224

⁷ Prof. Dr. Lies, Jan. Leadership. Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Springer Gabler. <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/leadership.html>> (Stand 12.08.2017)

⁸ Welk, Svenja 2013. Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite 33 ff.

Führungsqualitäten in Verbindung gebracht. Insbesondere im politischen, medialen, geistigen oder ideologischen Bereich findet diese Begrifflichkeit häufige Anwendung. Leadership wird als Oberbegriff betrachtet, welcher besonders viele Merkmale einer Führungskraft umfasst, mit der es gelingt, andere von den eigenen Visionen, Zielen, Werten und Handlungsweisen zu überzeugen und damit Vorbild zu sein. Leader werden in der medialen Geschäftswelt oft als charismatisch wahrgenommen, als Vorgesetzte die das Vorhandensein von Berufung suggerieren, die an die Richtigkeit ihrer Taten und die Notwendigkeit der Erfüllung von eigenen Zielen und Visionen glauben. Folglich wird der Begriff „Leadership“ des Öfteren mit herausragend guter und erfolgreicher Führung in Verbindung gleichgesetzt.⁹

2.2.1. Leadership in den 1950er und 1960er Jahre

Das Bild einer erfolgreichen Unternehmensführung durchlief in den letzten Jahrzehnten verschiedenste Phasen. In den 1950er und 60er Jahren dominierten vor allem Firmenpatriarchen, die wenig Widerspruch duldeten und ihr Unternehmen so auf Erfolgskurs brachten. Als guter und ansehnlicher Chef galt der Autokrat, der über einem streng gegliederten Führungsapparat stand, welcher ihm zu absolutem Gehorsam verpflichtet war. Diskussionen oder die Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess waren nicht vorgesehen. Auch Kreativität und Eigenverantwortung wurden klein gehalten. Innerhalb des Unternehmens herrschten klare Hierarchien, Aufgaben wurden verteilt, Anweisungen vergeben und Ergebnisse pedantisch kontrolliert. Der Eindruck, Führung basiert auf Expertenmacht, regierte die Firmen in dieser Zeit.¹⁰ Vorteilhaft an dieser Art des Leaderships waren herrschende Stabilität, Sicherheit und Fürsorge. Seinerzeit genossen diese Art der Leader überaus großen Respekt.

2.2.2. Leadership in den 1970er und 1980er Jahre

Ab den 1970er Jahren wurde die patriarchische Führung zunehmend in Frage gestellt. Aufgrund der sich ausweitenden Digitalisierung wurde es der Führungskraft erschwert, komplexere Arbeitsaufgaben vorzuschreiben. Es wurden mehr Eigenverantwortung und selbstständiges Handeln der Mitarbeiter vorausgesetzt.¹¹ Die sich immer stärker vernetzende Weltwirtschaft konnte nicht mehr durch die Expertenmacht eines kenntnisreichen Patriarchen zusammengehalten werden. Die sich daraus ergebene Führungskonzeption wurde fortan als kooperative Führung bezeichnet. Verantwortlichkeiten sollten delegiert werden und Mitarbeiter waren angehalten, ihr Wissen zuzusteuern. Ein Unterschied zu den Jahrzehnten zuvor ließ sich in der Aufgabenformulierung finden. Zuvor wurden Anweisungen gegeben

⁹ Welk, Svenja 2013. Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite 34 ff.

¹⁰ Peters, Theo 2015. Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite 2 ff.

¹¹ Dr. Vaupel, Mario. Rising Stars -welche Mindsets zukunftsfähige Führung braucht. <<http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/rising-stars.pdf>> Seite 22. (Stand 26.07.2017)

und Aufgaben verteilt, nun jedoch formulierte der Unternehmensführer etwaige Ziele und kontrollierte die Ergebnisse seiner Mitarbeiter.

Charisma wurde in den 1980er Jahren als Geheimnis erfolgreicher Führung gesehen. Ein Vorgesetzter war als Coach, als Held und als Visionär gefragt. Er motivierte mit seiner Stärke die Mitarbeiter.

2.2.3. Leadership in der heutigen Zeit

Im heutigen 21. Jahrhundert sind längst neue Führungsqualitäten anerkannt.¹² Die klassischsten Führungsinstrumente wie Zielvereinbarung, Funktionen, Abteilungen oder Budget fallen in den Hintergrund. Der neue Leadership basiert auf demokratischen Idealen. Der Schwerpunkt wird mehr und mehr auf die Beziehung zwischen dem Führenden und dem Mitarbeiter gelegt. Dabei handelt es sich um das Fördern von Engagement und dem Übernehmen von Verantwortung¹³ der Mitarbeiter. Flache Hierarchien binnen des Unternehmens sind ebenso gewünscht, wie soziales Verhalten und die Förderung einer offenen und transparenten Kommunikation. Zudem soll es sich um einen erfolgreichen Führungsstil handeln, wenn Mitarbeiter ermutigt werden, Feedback an das Management zu geben. Rationale beziehungsweise technische Fähigkeiten wie Gehorsam, Planung und Aufrechterhalten von Macht verlagern sich zunehmend in den Hintergrund. Daher wird eine Führungsperson in der heutigen Zeit nur dann als Leader betitelt, wenn sich Mitarbeiter an seiner Arbeitsweise orientieren und er damit als positive Führungsperson gilt. Doch heißt es nun heutzutage überwachen oder zusammenarbeiten? Führen wie ein sanfter Dirigent oder doch wie ein strenger Chef?¹⁴ In deutschen Medienunternehmen herrscht momentan einschlägig die gleiche Meinung, dass der patriarchische Führungsstil mit dem Autokraten an der Spitze ausgedient hat. Das hierarchische Regieren sei altmodisch und von der auf den Arbeitsmarkt dringenden, kreativen Medienjungend nicht mehr gewünscht. Begabte, einfallsreiche und produktive neue Mitarbeiter wünschen sich Freiheit für persönliche Entfaltung und motivieren sich mit stetig wachsenden Aufgaben neu. Der moderne Chef ist also einfühlsam, die Tür steht immer offen für seine Mitarbeiter und ist dazu auch noch ein gutes Vorbild.

Vor allem bei einem schlechten Führungsstil kommt es in der Regel zu einer hohen Fluktuation sowie zu einem hohen Krankenstand der Mitarbeiter.

Dieses Bewusstsein kommt zunehmend auch in den Führungsetagen an und zahlreiche Unternehmen, unter anderem in Australien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien und

¹² Kaschek, Bernhard; Schumacher, Ilona 2015. Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse. Management und Leadership im 21. Jahrhundert. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite 5 ff.

¹³ Herriger, Norbert 2014. Empowerment in der sozialen Arbeit. Eine Einführung. Kohlhammer-Verlag. 5. Auflage. Stuttgart. Seite 79 ff.

¹⁴ Wirtschafts Woche 21.09.2015. Führungsstil. Sollen Chefs Kumpels oder Diktatoren sein?. <<http://www.wiwo.de/erfolg/vordenker-spezial/fuehrungsstil-sollen-chefs-kumpels-oder-diktatoren-sein/12348398.html>> (Stand 12.08.2017)

den Vereinigten Arabischen Emiraten, versuchen ihre Führungskultur zu ändern.¹⁵ Als Resultat hoffen die Führungskräfte, ihre Mitarbeiter besser an sich und das Unternehmen zu binden.

2.3. Verhaltenstypen im Leadership

In der Führungsforschung werden zwei Verhaltenstypen unterschieden, zum einen der aufgabenorientierte Typ und zum anderen der personalorientierte Typ. Die Führungskraft, die sich aufgabenorientiert verhält, gibt stets eindeutige Ziele vor und ist darum bemüht, durch Kontrolle und Motivation die gewünschten Ziele zu erreichen. Die Arbeit einer aufgabenorientierten Führungsperson ist sach- und leistungsorientiert und sie scheut auch nicht davor, Mitarbeiter unter einen gewissen Druck zu setzen, um das Ziel in der vorgegebenen Zeit zu erfüllen. Besonders Führungskräfte in betriebswirtschaftlichen, IT-geprägten und handwerksbezogenen Berufsfeldern verfolgen den aufgabenorientierten Führungsstil. Somit wird in diesen Berufsgruppen eine erfolgreiche Führung auch mit Autorität und striktem Handeln assoziiert.¹⁶

Der personalorientierte Führungsstil wird dagegen vor allem im Management rund um die deutschen Medien angewendet. Dort befinden sich der Mitarbeiter und dessen Belange im Fokus. Die humanitäre Bindung zum Angestellten wird von der Führungskraft in den Mittelpunkt gestellt. Sie unterstützt und motiviert ihn bei der Aufgabenerledigung, kommuniziert und geht auf die persönlichen Befindlichkeiten ein. Die persönliche Weiterentwicklung und Entfaltung der Mitarbeiter wird bei dem personalorientierten Führungsstil groß geschrieben. Besonders beliebt und auch erwünscht ist der personalorientierte Leadership bei der Generation Y¹⁷, da diese Menschen aufgrund der Zeit, in der sie aufwuchsen, im Umgang mit Medien und neusten Techniken geschult sind. Ihre Affinität zu medialen Innovationen bringt das mit sich, was Unternehmen in der heutigen Zeit benötigen: Neugierde, Arbeitsbereitschaft und Weiterentwicklungspotenzial. Die Abhängigkeit der Medienunternehmen von jungen, gut ausgebildeten Fachkräften ist größer als der umgekehrte Fall, denn aufgrund des demographischen Wandels gibt es deutschlandweit mehr Arbeitsstellen zu besetzen, als es Fachkräfte auf dem Markt gibt.¹⁸ Die Unternehmen versuchen nun, mit erfolgreicher Außendarstellung, die Arbeitnehmer für sich zu gewinnen, indem sie als attraktiver und interessanter Arbeitgeber für sich werben. Mit dem personalorientierten Führungsstil versuchen Unternehmen so auch die Arbeitnehmer der

¹⁵ Prof. Dr.-Ing. Springer, Johannes; Dipl. Päd. Hasenau, Katharina 2011. Personalmanagement. <http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm_09_2011-notizenseiten.pdf> (Stand 10.08.2017)

¹⁶ Braun, Veronika. Internationales Management. Andere Länder andere Führungskultur. <http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade_0308_international.pdf> (Stand 12.08.2017)

¹⁷ Generation, die im Zeitraum von etwa 1985 bis 1995 geboren wurde

¹⁸ Kistler, Ernst; Hilpert, Markus 26.05.2002. Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. <<http://www.bpb.de/apuz/26510/auswirkungen-des-demographischen-wandels-auf-arbeit-und-arbeitslosigkeit?p=all>> (Stand 12.08.2017)

Generation Y zu halten, denn diese bindet sich, der Definition¹⁹ nach, nicht gern, ist schnell gelangweilt von Routineaufgaben, und hinterfragt bestehende, traditionelle Verfahrensweisen. Die Generation Y erwartet von einer Führung Unterstützung, Weiterbildungsmöglichkeiten und lehnt Hierarchien ab.²⁰

2.4. Verschiedene Formen des Leaderships

Die Medienwelt im 21. Jahrhundert wird geführt von modernen, zumeist international orientierten Führungskräften. Doch dies bedeutet nicht, dass jedes Unternehmen gleich geführt wird oder gleiche Zielvorstellungen hat. Ein jeder Leader formuliert eigenständig und meistens im Vorfeld die seiner Meinung nach zutreffendste und passendsten Corporate Philosophy.²¹ Die Charakterzüge und Ausbildungen der Führungskräfte sind verschieden, sowie auch die Vorstellung einer erfolgreichen Führung. Aus diesen und weiteren Gründen ergeben sich verschiedene Begriffe und Typen des Leaderships.

2.4.1. Autoritärer Leadership

Der autoritäre Leadership wird oft gleichgesetzt mit einem machtbewussten Alleinherrscher.²² Dabei besitzt er die alleinige Kontrolle über das Unternehmen und seine Mitarbeiter sind zu Gehorsam verpflichtet.²³ Er gibt Zielvorstellungen und überprüft die Ergebnisse. Über Lob und Tadel erzieht er seine Angestellten. Vorteilhaft bei diesem Leadership ist, dass Firmenpatriarchen oft als egozentrisch und verbiestert gelten, dennoch als sehr leistungsbereit und anspruchsvoll sich selbst gegenüber. Besonders in Berufsfeldern, die Gelassenheit in Stresssituationen verlangen, wie in Sektoren der Medizin oder der Bundeswehr, ist ein solcher Führungsstil vorteilhaft. Von Nachteil kann eine Führung auf Basis von „*Hier entscheide alleine ich!*“ und „*Das wird schon immer so gemacht!*“ dann sein, wenn es seitens der Führungskraft zu mangelnder Selbstreflexion kommt. Zudem erfährt eine solche Führung oft Widerstand und Trotzverhalten der Angestellten.

¹⁹ Perment, Anders. 2009. Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag Springer Fachmedien. Wiesbaden. Seite 57 f.

²⁰ Welk, Svenja 2013. Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite 19 f.

²¹ geistige Vorstellung eines denkbaren, zukünftigen und erstrebenswerten Zustandes für das Unternehmen

²² Soft-Skills. Verstehen. Lernen. Trainieren. <<https://www.soft-skills.com/glossar/autoritaerer-fuehrungsstil/>> (Stand 29.08.2017)

²³ Scheer, Peter J.; Kasper, Helmut 2011. Leadership und soziale Kompetenzen. Mit Erlebnisberichten von Führungskräften. Linde international. Wien. Seite 83

2.4.2. Value-based Leadership²⁴

Ist ein Leader wertebasiert, so sitzt sein Hauptfokus auf der Beziehung zwischen ihm und seinen Angestellten. Er verspürt innere Zufriedenheit und Motivation, sobald er sich mit seinen Mitarbeitern auseinandersetzt und identifiziert. Eine durch den value-based Leadership geprägte Person kann es schaffen, seine Angestellten zu Höchstleistungen zu motivieren und zur selben Zeit die Bewunderung, den Respekt, die Loyalität und das Vertrauen dieser zu gewinnen.

2.4.3. E-Leadership

Die Digitalisierung von Fertigungsprozessen und Dienstleistungen sowie immer kürzere Zyklen zwischen Markteinführung und Fertigstellung ziehen für Firmen erhebliche Veränderungen nach sich. Der E-Leadership²⁵ steht für ein neues, digitales Zeitalter der Industrialisierung, das besonders durch steigende Vernetzung und Integration von Geschäftsprozessen, Maschinen, IT-Systemen und menschlicher Arbeitsleistung gekennzeichnet ist. Damit ergeben sich mittel- und unmittelbare Auswirkungen auf alle am Wirtschaftsgeschehen beteiligte Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Eine besondere Rolle im Rahmen dieser digitalen Veränderung kommt den Führungskräften zu, die vor besonderen Herausforderungen stehen. Ihre Aufgabe ist es, diesen Umbruch zu managen, neue Kommunikationskanäle zugkräftig einzusetzen, bestehende Strukturen anzupassen und in der Belegschaft Werkzeuge, persönliche Fähigkeiten und digitale Veränderungen zusammenzubringen, um gemeinsam Probleme zu lösen und Ergebnisse zu erreichen. Dadurch soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig gesichert werden.

Zugleich ist es von besonderer Bedeutung, dass Chefs ihre eigene Führungspersönlichkeit fortbilden und spezielle E-Leadership-Fähigkeiten erwerben, um Menschen über nationale, kulturelle und geografische Grenzen hinaus zusammenzubringen.

2.4.4. Servant Leadership

Eine Führungskraft, die den Servant-Leadership²⁶ vertritt, stellt sich mit dem Mitarbeiter auf Augenhöhe. Der Servant, aus dem englischen „Diener“, macht es sich selber zur Aufgabe, die Bedürfnisse der Belegschaft zu erfüllen. Eine solche Führungsperson gibt bereitwillig eigene Privilegien auf, um seinen Angestellten näher zu sein. Eine solche Handlung generiert Respekt und Anerkennung unter den Mitarbeitern, welches wiederum zur Leistungsbereitschaft führen kann. Die Gefahr bei dieser Art der Führung stellt die

²⁴ Mintzberg, Henry; Caldwell, Cam 2015. International Journal of Public Leadership. Emerald Publishing Limited. Seite 37ff.

²⁵ empirica; IDC; INSEAD 2012. e-Leadership. Fähigkeiten für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation. <http://eskills-vision.eu/fileadmin/eskillsvision/downloads/brochure/insead.eleadership_de.pdf> (Stand 26.07.2017)

²⁶ Krost, Markus; Prof. Dr. Kaehler, Boris 2010. Servant Leadership. Die Führungskraft als Diener? <<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84516/herunterladen>> (Stand 26.07.2017)

persönliche Ebene zwischen Leiter des Unternehmens und Angestellten dar. Problematisch wird es bei Bestrafung oder Entlassung, da die strenge Führung so nicht vorgelebt wurde.

2.4.5. Self Leadership

Getreu dem Motto „*Wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen*“²⁷ zielt dieser Führungsstil auf eine gewisse Eigenverantwortung und Eigenordnung ab. Der Chef, der diesen Stil verfolgt, vertraut darauf, dass die Ordnung im eigenen Leben zu einer übergeordneten Ordnung im Arbeitsleben wird.²⁸ Die Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen und Wünschen sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion befähigen einen solchen Leader zu objektiven Beurteilungen gegenüber den Mitarbeitern.

2.4.6. Laissez-faire-Leadership

Das Hauptmerkmal einer Laissez-faire-Führung beinhaltet das antiautoritäre Verhalten.²⁹ Die Führungsperson ist stets freundlich, im Verhalten allerdings eher passiv. Sie lässt ihren Mitarbeitern die Freiheit, viel auszuprobieren und legt wenig Wert auf Sanktionen und Tadel. Die Vorteile bei diesem Führungsstil sind, dass sich Mitarbeiter, welche von sich aus motiviert und qualifiziert sind, frei entfalten können. Dabei werden ihre bereits vorhandenen Stärken noch ausgebaut und sie werden angeregt, von sich aus nachzufragen, falls Unklarheiten auftreten. Das wiederum stärkt das Selbstbewusstsein der Angestellten. Besonders beliebt ist diese Art von Führung in kreativen, medialen Berufen. Als Nachteil kann hier die mangelnde Ernsthaftigkeit gegenüber dem Chef genannt werden.

2.4.7. Distance Leadership

Führung auf Distanz ist ein Phänomen, das längst zur Realität in vernetzten Unternehmen gehört. Nicht selten haben verschiedene Medienunternehmen internationale oder nationale Außenstellen, jedoch eine übergeordnete Führungsperson.³⁰ Für diese stellt es sich häufig als schwierig dar, eine Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen. Ein Führungsstil, welcher auf räumlicher Distanz beruht, benötigt nicht nur disziplinierte Mitarbeiter, sondern auch einen vertrauen-schenkenden und Eigenverantwortung-fördernden Leader, denn die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Leitung erfolgt mittels technischer Hilfsmittel - in virtuellen Teams, worauf später in Kapitel 4.2.2.1. Technische Nutzung noch einmal eingegangen wird. Eine der größten Herausforderungen für die Führungskraft ist innerhalb des Projektes trotz der räumlichen Trennung, immer noch eine produktive Rolle

²⁷ Janssen, Bodo 02.06.2016. <<http://www.changemanagement.biz/2016/06/nur-wer-sich-selbst-fuehren-kann-kann-andere-fuehren-interview-mit-bodo-janssen-teil-2/>> (Stand 26.07.2017)

²⁸ Furtner, Marco; Baldegger, Urs 2013. Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Springer Gabler. Seite 17 ff.

²⁹ PhD Siddiqui, Fareed 27.03.2015. The Pros and Cons of Laissez-Faire Leadership. <<https://www.linkedin.com/pulse/pros-cons-laissez-faire-leadership-fareed>> (Stand 12.08.2017)

³⁰ Prof. Dr. Remdisch, Sabine. Distance Leadership - Führen auf Distanz. <<http://www2.leuphana.de/distanceleadership/>> (Stand 26.07.2017)

einzunehmen. Zudem muss er es erreichen, bei den Mitarbeitern eine gewisse Toleranz und Akzeptanz für die technischen Geräte zu schaffen. Nicht alle Mitarbeiter eines jeden Unternehmens werden vertraut sein mit sozialen Medien, Office Programmen oder dem digitalen Arbeitsstil. Doch aufgrund der zunehmenden Globalisierung gewinnt der Distance Leadership immer mehr an Bedeutung.

2.5. Kompetenzen eines Leaders

Wenn von erforderlichen Kompetenzen eines Leaders gesprochen wird, so wird von Grundvoraussetzungen ausgegangen, mit denen eine Führungsperson die eigenen Potentiale und die der Mitarbeiter ausschöpfen kann. Unterteilt werden diese Grundkompetenzen in vier Gruppen. Dazu zählen zum einen kognitive Kompetenzen wie sammeln, bearbeiten und verteilen von Informationen, aktives Hören, kritisches Denken und aktives Lernen. Diese kognitiven Kompetenzen befähigen den Leader zu lernen, sich in neue Umweltbedingungen und neue Konstellationen von Gruppen hineinzusetzen und an diese anzupassen.³¹ Eine weitere Gruppe sind die zwischenmenschlichen Kompetenzen. Diese erlauben dem Leader, mit anderen zu interagieren und Verhandlungsabläufe gewinnbringend zu gestalten. Zudem zeigt eine Führungsperson so, wie er Mitarbeiter motivieren kann, um Unternehmensziele zu erreichen. Die dritte Gruppe sind die unternehmerischen Kompetenzen, welche koordinative und organisatorische Fähigkeiten umfassen. Darunter lassen sich Aufgaben wie der Kauf und die Zuteilung von Materialien und Technologien verstehen. Die letzte Gruppe der Grundfähigkeiten eines Leaders sind die strategischen Kompetenzen. Dies ist gleichzusetzen mit dem Verständnis für die Komplexität eines Unternehmenssystems.

2.6. Aufgaben eines Leaders

Die Hauptaufgabe einer Führungsperson ist die des Vorbildes. Er soll Engagement und Mut zeigen, innerhalb des Teams Energien freisetzen und bestehende Talente erkennen sowie fördern.³² Die Führungskraft soll dafür glaubwürdig, berechenbar und authentisch sein. Sein Handeln soll von Fairness und Gerechtigkeit geprägt und seine Kompetenzen sollten sichtbar sein und ihn kennzeichnen.

Daher sind die Aufgaben umfangreich, komplex und hängen stark vom gewollten und gekonnten Führungsstil einer jeden Führungsperson ab. Zudem lassen sich die Aufgaben grob in mitarbeiterorientierte Bereiche und aufgabenorientierte Arbeiten unterteilen.

Unter mitarbeiterorientierten Aufgaben lassen sich zum Beispiel emotionale Kompetenzen verstehen. So sollte der Chef die sozialen Bedürfnisse und Interessen seines Mitarbeiters im Unternehmen beziehungsweise am Arbeitsplatz kennen und fördern. Er sollte dem Personal

³¹ Peters, Theo 2015. Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite 71 ff.

³² Peters, Theo 2015. Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite 83 ff.

ebenso die Gelegenheit bieten, Engagement und Verantwortungsgefühl zu zeigen, sowie er es fördern sollte, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Vorstellungen einbringen und verschiedenste Aufgaben mit gestalten können, denn so werden Trotzreaktionen und Unmut vermieden und es kommt zu einer steigenden Identität mit dem Unternehmen. Zu den mitarbeiterorientierten Aufgaben zählt auch das Schaffen von Vertrauen, denn je besser die Beziehung zwischen der Führungsperson und der Belegschaft ist, desto mehr hat sie die Kontrolle über das Grundverhalten des Arbeitnehmers und besitzt Kenntnis über informelle Regelungen und mögliche Probleme.³³ Dafür muss sie in der Lage sein, sich mit Transparenz, Seriösität, Zuverlässigkeit und Wohlwollen in seine Mitarbeiter hineinzusetzen und ihre Handlungen nachzuvollziehen. Außerdem gehört die Förderung der Potentialentfaltung zu den Aufgaben eines Leaders. Denn wenn Mitarbeiterpotentiale erkannt und gefördert werden, so steigert sich die Arbeitsmoral und aus einstigen Qualifikationen folgen zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten. Die letzte mitarbeiterorientierte Aufgabe des Leaders ist eine gesundheitsorientierte Führungsweise. Diese hat körperliche und psychische Unversehrtheit zum Ziel. Zum Beispiel trägt ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement, ergonomisch optimal gestaltete Arbeitsplätze und angemessene Belohnungen wie Bezahlung, Aufstieg und Arbeitsplatzsicherheit zu einem hohen Ansehen bei den Mitarbeitern bei.

Unter den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierten Führungsaufgaben lässt sich zum Beispiel das Definieren und Vorgeben von klaren Zielen verstehen. Hierbei sollte die Führungsperson immer auf das wesentliche Ziel bedacht sein, denn eine Prozessbeschreibung wie beispielsweise *„Ihre Planung sollte bald abgeschlossen sein.“* weckt weniger Motivation im Mitarbeiter als die positive Zielformulierung *„Bis Freitag muss Ihre Planung fertig sein.“* Mit der genauen Zielformulierung mit Deadline erfährt der Mitarbeiter das Ende seines Zeitfensters und hat nun die Möglichkeit, seine persönliche Arbeit und sein Zeitpensum für den Rest der Woche einzuteilen und fertig zu stellen.³⁴ Außerdem gehört das Delegieren von Aufgaben und Verantwortungen ebenso zu den Aufgaben eines Leaders wie das Kontrollieren und Feedback geben. Es ist ein schmaler Grad zwischen dem Erteilen von konstruktiver Kritik und dem Geben von Ratschlägen. Doch die Führungsperson sollte sicherstellen können, dass die von ihr auferlegten Arbeiten im gegebenen Zeitfenster erfüllt werden, ohne dass der Arbeitnehmer diesen Kontext als Misstrauen wahrnimmt. Das Geben von positivem und negativem Feedback ist wichtig für die persönliche Entwicklung der Belegschaft im Unternehmen. Wichtig ist dabei jedoch, dass sich das Lob oder die Kritik immer auf das Verhalten der Person, nie auf die Person selbst bezieht.

³³ Grobner, Marianne 27.09.2016. Leader: Die zentralen Aufgaben einer Führungskraft. <<https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsaufgaben/article/leader-die-zentralen-aufgaben-einer-fuehrungskraft/>> (Stand 26.07.2017)

³⁴ Hoffinger, Isa 02.10.2014. Führungsstil. Der Autokrat hat ausgedient. <<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/fuehrungsstil-der-chefs-13174236.html>> (Stand 12.08.2017)

2.7. Verantwortung eines Leaders

Das Bewusstsein über den gesunden und pflichtbewussten Umgang mit sich selbst ist unabdingbar für den reibungslosen Ablauf innerhalb des Unternehmens. Ein Chef sollte seine Belastungsgrenze ebenso gut kennen wie seine Stärken und Kompetenzen.³⁵ Daher ist eine der größten Verantwortungen, denen sich eine Führungsperson stellen muss, die des bewussten Selbstmanagements. Zudem trägt sie natürlich die Verantwortung für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter.

³⁵ Peters, Theo 2015. Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite 86 ff.

3. Kultur

Um die Bedeutung des Führungsstils in der Medienwelt zu erklären und zu verstehen, ist das Wissen über kulturelle Prägungen und den kulturellen Einfluss unabdingbar.

Ein jeder ist vertraut mit dem Wort Kultur, wird es doch oft in verschiedensten Alltagssituationen oder Lebenslagen verwendet. Kultur wird sehr unterschiedlich definiert und betrachtet von Philosophen, Sozial- und Geisteswissenschaftler. Abgeleitet wird das Wort von der lateinischen Sprache „cultura“, was soviel bedeutet wie Bearbeitung, Ackerbau oder etwas pflegen.³⁶ Somit zeigt sich, dass der Begriff Kultur schon auf die früheste Form der Gestaltung zurückgeht wie der Mensch seine Umwelt, sein Land pflegt und kreiert. Das so häufig verwendete Wort bezieht sich somit auf verschiedenste Kontexte, darüber was der Mensch selbst hervorbringt. Das Verhalten von jedem Individuum wird ebenso durch sein soziales Umfeld geprägt. Jede Erfahrung, jedes Erlebnis oder jedes Schicksal formt den Menschen und festigt seine kulturellen Ansichten. Auch in der Literatur lassen sich verschiedene Definitionen für Kultur finden. So definiert Edward Burnett Tylor³⁷ 1871 in seinem Buch „Primitive Culture“ Kultur als das komplexe Ganze, das Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Recht und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten von Menschen als Teil der Gesellschaft erworben werden.³⁸ Geert Hofstede³⁹ definierte Kultur als: „[...] *das Buch der Regeln für das soziale Spiel, die allerdings niemals niedergeschrieben wurden, sondern die von den Teilnehmern weitergegeben werden an neue Spieler, die sie in ihrem Bewusstsein verankern.*“⁴⁰ Das Wesentliche an dem Begriff Kultur ist, dass sie erworben und weitergegeben wird. Kultur wird einem Menschen nicht angeboren, sondern sie wird erlernt und geprägt im Laufe des Lebens. Daran lässt sich erkennen, dass es unmöglich ist, sich der Kultur zu entziehen. Sie ist ein Teil des Menschen, bei jeglichen Handlungen und Tätigkeiten, bei seinen Ansichten, Werten und Normen. Die Kultur als die kulturelle Bildung eines jeden, beschreibt die Art und Weise, wie der Mensch seinen Alltag beschreitet und sein Leben gestaltet.

³⁶ Vielfalt der Kulturbegriffe. 23.07.2009. <<http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=0>> (Stand 25.07.2017)

³⁷ britischer Anthropologe; mit seinem Werk *Primitive Culture* (1871) gilt er als Begründer der Sozialanthropologie

³⁸ Kohl, Karl-Heinz 2012. Ethnologie - Die Wissenschaft vom kulturell Fremden. Verlag C.H. Beck. München. Seite 131

³⁹ niederländischer Experte für Kulturwissenschaften

⁴⁰ Hofstede, G. 2011. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 6. Auflage. München. dtv. Seite 47

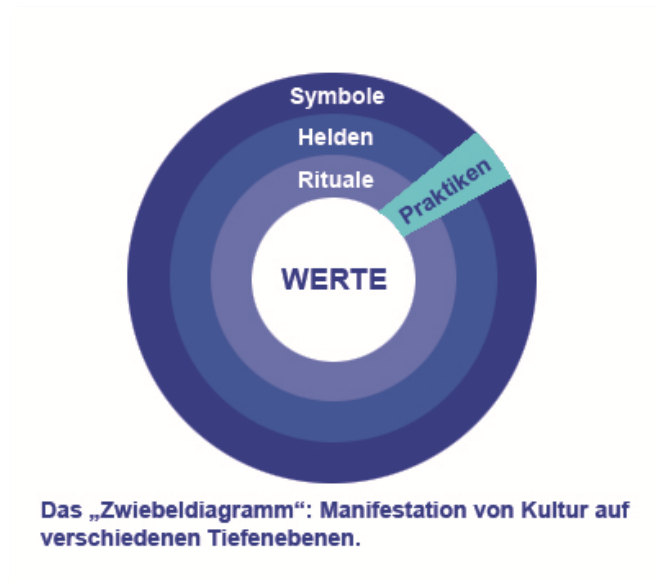


Abbildung 1 „Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen“⁴¹

Kultur manifestiert sich nach Hofstede auf vier verschiedenen Ebenen. In der Mitte befinden sich die Werte als die tiefste Manifestation von Kultur. Von außen nach innen umschließen diese Werte die Schicht der Symbole. Darunter lassen sich Gesten, Worte oder Bilder verstehen. Die sich anschließende Ebene ist die der Helden. Gemeint sind lebende, verstorbene, fiktive oder reale Vorbilder. Die dritte Ebene beschreibt Rituale, die sich auf Tätigkeiten beziehen, die innerhalb einer kulturellen Gruppe gelebt und durchgeführt werden. Praktiken sind die für Außenstehende sichtbare Verhaltensweisen, gefärbt von Werten, Ritualen, Helden und Symbolen.⁴² Die Kultur wird folglich von Individuen als Instrument der Anpassung verwendet sowie von Normen und Regeln in unserem Verhalten gesteuert und macht Integration möglich.

3.1. Die Form des Leadership als Ergebnis des Kulturkreises

Der Kulturkreis, in dem ein Mensch aufwächst, lebt und lernt, wodurch er sein Empfinden prägt, seinen Glauben und damit auch seine Handlungsweise. *„Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern nur so wie wir sind. Es ist als betrachten wir die Welt ständig durch eine kulturelle Brille und übersehen dabei, dass sich diese Brille von jener der anderen unterscheidet.“*⁴³ Beim Betrachten von kulturellen Ereignissen urteilt der Mensch vorrangig auf der Grundlage seiner eigenen Wertvorstellungen. Besonders unter diesem Gesichtspunkt betrachtet ist das interkulturelle Arbeiten oft schwer und geprägt von Missverständnissen, denn Länder unterscheiden sich nicht nur in der Landessprache oder der Religion, sondern

⁴¹ Hofstede, G. 2011. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 6. Auflage. München. dtv. Seite 8

⁴² Hofstede, G. 2011. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 6. Auflage. München. dtv. Seite 8 ff.

⁴³ Trompenaars, Fons; Woolliams, Peter 01.09.2004. Business Weltweit: Der Weg zum interkulturellen Management. 1. Auflage. Hamburg. Murmann Verlag GmbH. Seite 32 ff

vor allem in ihrer Kultur.⁴⁴ Menschen aus Skandinavien ist es z.B. wichtig, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Araber hingegen legen traditionell großen Wert auf Hierarchie- und Statusunterschiede. Die Deutschen beispielsweise, haben ein eher zwanghaftes Sicherheitsdenken und bevorzugen es Arbeitsvorgänge häufig zu überprüfen, was Personen aus Malaysia für überflüssig halten.⁴⁵ *„Die Art, wie Führung praktiziert wird beziehungsweise werden soll, wird ganz maßgeblich durch den kulturellen Kontext beeinflusst.“*⁴⁶ Menschen manifestieren im Lauf ihres Lebens konkrete Vorstellungen an Führung durch Eltern, Geschwister, Trainer im Sportverein, Professoren, Kollegen und Vorgesetzte.

*„Eine noch so gute Unternehmensstrategie ohne vorgelebte Unternehmenskultur ist kraftlos.“*⁴⁷

Anhand dieses Zitates lässt sich erkennen, dass wirksames Leadership mit einer erfolgreich vorgelebten Unternehmenskultur einhergehen muss. Für den Aufbau einer Firma, eines Zweitsitzes oder eines Projektes in einem anderen Land und damit in einem anderen Kulturkreis ist Verständnis und Aufgeschlossenheit von besonderer Bedeutung. Sowohl Hofstede als auch Frank Herbrand⁴⁸ sind sich einig *„In fremden Kulturen werden zwangsläufig Fehler begangen!“*⁴⁹

So ist es von enormer Bedeutung, sich auf ein Land und dessen Kulturkreis einzustellen, sich zu belesen und zu informieren. Wenn sich Personen länger in einem anderen Land aufhalten, so kommt es zur Anpassung an den jeweiligen Kulturkreis, sodass sie akkulturieren.⁵⁰ Diese Erscheinung resultiert aus dem Kulturschock.⁵¹ Dabei sollte der Kulturschock nicht als mangelnde Vorbereitung oder unkulturelles Verhalten gesehen werden, sondern als notwendige Form der Wachsamkeit und Anpassung. Erst nach der Bewältigung dieses Zustandes, der Anpassung und der daraus resultierenden Akzeptanz der fremden Kultur, gelingt ein unternehmerischer Erfolg auf ganzer Linie. Hofstede beschreibt die kulturelle Resozialisierung, die der Mensch in seiner neuen kulturellen Umgebung erfährt,

⁴⁴ Hofstede, G. 2011. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 6. Auflage. München. dtv. Seite 418 ff.

⁴⁵ Künzel, Hansjörg 2012. Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung. 2. Auflage. Springer Gabler Verlag. Seite 99 ff.

⁴⁶ Brodbeck, Felix C.; Kirchner, Erich; Woschée, Ralph 2016. Internationale Führung. Das GLOBE-Brevier in der Praxis. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Seite 39 ff.

⁴⁷ Peters, Theo 2015. Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen. Springer Gabler. Wiesbaden. Seite V

⁴⁸ Autor „Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte“

⁴⁹ Herbrand, Frank 2002. Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte. Bern. Haupt Verlag. Seite 36

⁵⁰ Prof. Dr. Müller, Stefan; Prof. Dr. Gelbricht, Katja 19.10.2015. Interkulturelles Marketing. 2. Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Seite 456 ff.

⁵¹ Der Begriff „Kulturschock“ wurde von dem Ethnologen Oberg (1960) geprägt, der damit die emotionalen Probleme bezeichnet, die mit der Anpassung an die fremde Kultur einhergehen und die vermieden werden sollten. In der interkulturellen Kommunikation wird „Kulturschock“ als eine notwendige Erfahrung gesehen, die jeden Anpassungsprozess begleitet und eine erfolgreiche Anpassung überhaupt erst ermöglicht

in Etappen. Zu Beginn, Etappe 1, kommt es zur Euphorie und Neugier auf das neue Land. Diese Etappe ist jedoch oft nur kurzweilig. In der anschließenden Etappe erfolgt der Kulturschock. Der Fremde taucht in den Alltag ein und erlebt zunehmend Probleme oder Ungewohntes. Erst im Anschluss folgt die Akkulturation, die kulturelle Anpassung. Das beschreibt nun die 3. Etappe. Der Fremde fängt an, sich kulturelle Gesten anzunehmen, sowie andere Werte als die seinen zu schätzen. In der letzten Etappe nach Hofstede, die Phase der mentalen Stabilität⁵², zeigt sich, inwieweit sich eine Anpassung ergeben hat oder ob sich die betroffene Person noch immer diskriminiert oder wie ein Fremder fühlt.

3.2. Kompetenzen für die Arbeit mit fremden Kulturen - Definition interkulturelle Kompetenz

„Die Kultur, eine Beziehung, die Personen oder soziale Organisationseinheiten über (nationale) Kulturgrenzen hinweg miteinander verbindet.“⁵³

Das Verständnis für andere Kulturen wird in der Literatur⁵⁴ als interkulturelle Kompetenz bezeichnet. Im Zuge der zunehmenden Globalisierung ist ein interkulturelles Arbeiten besonders in der Medienwirtschaft unumgänglich. Frank Herbrand⁵⁵ sieht kognitive, affektive und verhaltensorientierte Handlungen als Grundlage der interkulturellen Kompetenz an.

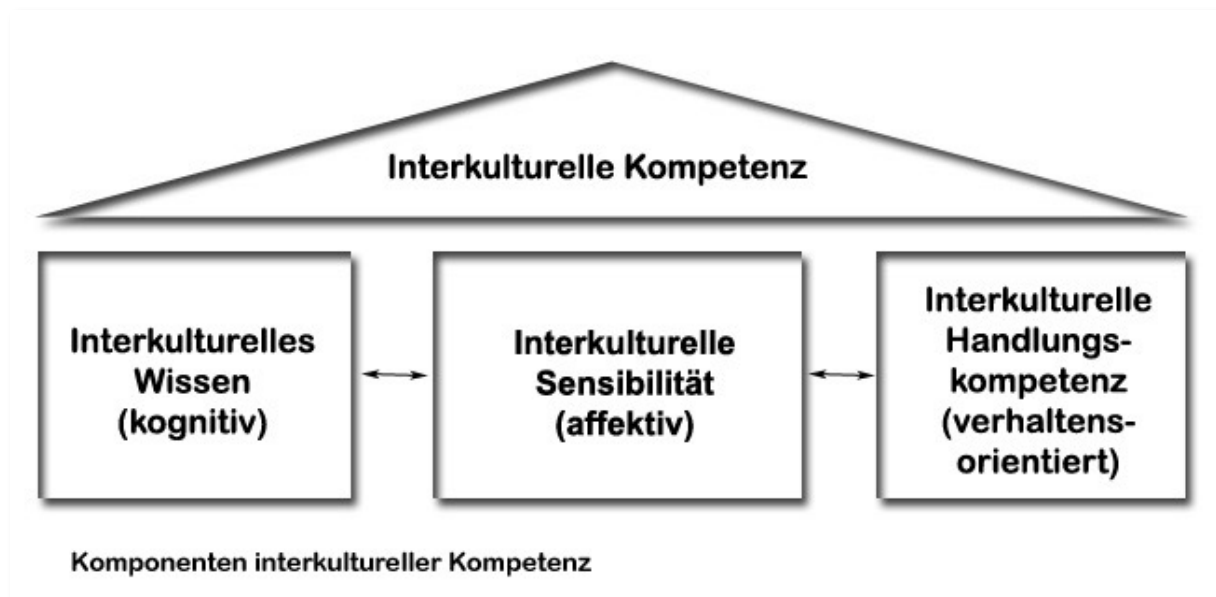


Abbildung 2 „Komponenten interkultureller Kompetenz“⁵⁶

⁵² Hofstede, G. 2011. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 6. Auflage. München. dtv. Seite 421 f.

⁵³ Dr. Mauritz, Hartmut 1996. Interkulturelle Geschäftsbeziehungen: Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing. Wiesbaden. Deutscher Universitätsverlag. Seite 96 f.

⁵⁴ Schirmer, Peggy. 2007. Interkulturelle Kompetenz und deren Bedeutung für die Entwicklung interkultureller Synergiepotenziale. Grin Verlag, 1. Auflage. Norderstedt. Seite 9 f.

⁵⁵ Herbrand, Frank 2002. Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte. Bern. Haupt Verlag. Seite 46 f.

⁵⁶ Herbrand, Frank 2002. Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte. Bern. Haupt Verlag. Seite 48

Eine Führungsperson, die sich daher in einer fremden Kultur aufhält, ein Unternehmen aufbauen und erfolgreich führen will, sollte daher genau darüber informiert sein, welche Besonderheiten sie in diesem Land zu berücksichtigen hat (kognitiv), sodass ihre Handlungsweise assimiliert werden (verhaltensorientiert) und eine wertfreie Annäherung an den neuen Kulturkreis (affektiv) erfolgen kann. Das daraus resultierende kulturelle Bewusstsein ist eine der wesentlichsten Prämissen für die erfolgreiche und gewinnbringende Etablierung des Unternehmens. So stellen auch Prof. Dr. Müller und Prof. Dr. Gelbricht fest, dass kulturelles Bewusstsein die Fähigkeit, „[...] zu erkennen und zu respektieren, dass Menschen auf eine jeweils eigene Art fühlen, denken und handeln, weil sie in unterschiedlichen Kulturen aufgewachsen sind.“⁵⁷

Um dieses Bewusstsein zu erlangen, werden vor allem zwei Haupteigenschaften benötigt. Zum einen sollte Offenheit gegenüber unbekanntem und fremden Verhaltensweisen gelebt werden, aber auch Neugierde und Interesse an dem Neuen, um damit auch unvoreingenommen arbeiten und umgehen zu können. Zum anderen ist die Bereitschaft zur Reflexion eine bedeutende Fähigkeit, denn es ist notwendig, sich mit der eigenen, aber auch mit der anderen Kultur auseinander zu setzen, um Unterschiede feststellen zu können. Das eigene Verhalten, welches augenscheinlich immer das richtige ist, könnte in der anderen Kultur für Unruhe sorgen. Das Wissen über kulturelle Unterschiede ist somit unabdingbar.

Das größte Ziel der interkulturellen Kompetenz ist es, handlungssicherer aufzutreten und souverän mit den Menschen aus anderen Religions- und Kulturkreisen umgehen zu können.

3.3. Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Training

Qualitativ hochwertige Produkte, neueste Technologien und herausragender Service sind das eine, oft aber sind respektvoller Umgang und Einfühlungsvermögen entscheidend für eine gewinnbringende Zusammenarbeit auf internationalen Ebenen. Die Globalisierung sorgt nicht nur dafür, dass die Welt mehr und mehr zusammenwächst, sondern sie ist auch dafür verantwortlich, dass die Arbeitswelt zunehmend internationaler wird. Zahlreiche deutsche Unternehmen haben Standorte weltweit, halten Geschäftsbeziehungen zu verschiedenen Partnern im Ausland und auch die inländischen Teams werden zunehmend multikultureller. Die Deutschen werden in den meisten Ländern für ihre Qualität, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit geachtet. Deutsche Unternehmen sind an Großprojekten wie Desertec in der Sahara⁵⁸, Airbus-Lieferungen an den arabischen Flugkonzern Emirates oder beim Bau der „Öko-Stadt“ Masdar City⁵⁹ am Golf beteiligt. Doch wenn Menschen aus unterschiedlichen Kultur- und Religionskreisen aufeinandertreffen und gemeinsam arbeiten, sind auch Missverständnisse nicht selten.

⁵⁷ Prof. Dr. Müller, Stefan; Prof. Dr. Gelbricht, Katja 19.10.2015. Interkulturelles Marketing. 2. Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Seite 797

⁵⁸ Obertreis, Rolf 19.05.2015. Solarstrom aus der Wüste. Marokko statt Desertec. <<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/solarstrom-aus-der-wueste-marokko-statt-desertec/11793588.html>> (Stand 09.08.2017)

⁵⁹ Heumann, Pierre 09.02.2008. Großprojekt Masdar-City. Grüne Öko-Stadt in der City. <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/grossprojekt-masdar-city-gruene-oeko-stadt-in-der-wueste-a-534205.html>> (Stand 09.08.2017)

Unter der interkulturellen Kommunikation versteht sich nicht nur die verbale Sprache und Lautstärke an sich, sondern auch die nonverbale Kommunikation. Die Fähigkeit, die Landessprache zu sprechen, ist ein enormer Vorteil, ist jedoch oft nicht ausreichend, um mit Mitarbeitern aus anderen Kulturen zu kommunizieren, denn Redewendungen oder Formulierungen können nichtsdestotrotz unterschiedlich gedeutet werden. Reinhard Meckl äußert sich zu solchen Missverständnissen wie folgt: *„Tieferer Grund dieses Problembereichs ist die unterschiedliche inhaltliche Deutung von Aussagen oder einzelnen Worten, die zwar wörtlich übersetzt werden können, aber in einer Kultur auch eine kontextbezogene Bedeutung haben können.“*⁶⁰ Besondere Berücksichtigung sollte auch die nonverbale Kommunikation finden. *„Wer erfolgreich mit ausländischen Geschäftspartnern zusammenarbeiten will, der sollte auch die Signale, die von der „Körpersprache“ ausgehen, richtig decodieren können. Die Nichtberücksichtigung auch des kleinsten Details kann hierbei zu Fehleinschätzungen führen, wodurch der Gastgeber sich persönlich verletzt fühlen kann.“*⁶¹ Besondere Berücksichtigung bei der verbalen Kommunikation nimmt die Lautstärke ein, denn die Intonation und das Volumen der Sprache drücken in unterschiedlichen Kulturkreisen verschiedene Wichtigkeiten aus. So erscheinen wir Deutsche für Menschen aus dem asiatischen Kulturkreis zu laut. Araber und Afrikaner ihre Lautstärke steigern, wenn sie Wichtigkeiten betonen oder anzeigen wollen, dass sich der Sprecher wechselt.⁶²

Die interkulturelle Kompetenz schafft Verständnis für andere Kulturen und hilft, diese Missverständnisse zu verstehen und zu umgehen.

Dennoch setzen weiterhin viele Unternehmen zu sehr auf stupide Produktschulungen oder Vertriebsstrainings und erachten das Erlernen der sogenannten Soft Skills für eher weniger relevant. Dabei gilt jedoch zu beachten, dass interkulturelle Fähigkeiten für das jeweilige Land enorme Wettbewerbsvorteile bedeuten, denn wer global arbeitet, sollte nicht annehmen, dass überall auf der Welt die westlichen Richtlinien und Arbeitsregeln gelten und kulturelle Unterschiede immer geringer werden. Besonders die arabischen Staaten besinnen sich auf ihre eigene Religion und ihre Jahrhunderte alten Traditionen, wobei westlicher Einfluss nicht sehr präsent ist.

⁶⁰ Prof. Dr. Meckl, Reinhard 2010. Internationales Management. 2. Auflage. Vahlen. Seite 272

⁶¹ Rothlauf, Jürgen 11.10.2006. Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. 2. Auflage. Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH. München. Seite 152

⁶² Prof. Dr. Müller, Stefan; Prof. Dr. Gelbricht, Katja 19.10.2015. Interkulturelles Marketing. 2. Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Seite 409 ff.

4. Führung von virtuellen Teams

Nach Betrachtung interkultureller Kompetenzen und Kommunikation erfordert es zudem zahlreiche weitere Kompetenzen, ein Team über eine räumliche Distanz hinweg zu führen. Die Erwartungen an die Führung eines virtuellen Teams sind ähnlich zu denen eines lokalen Teams, nur dass diese virtuelle Führung hauptsächlich über Medien funktioniert. Es wird informiert, ausgetauscht und kooperiert über räumliche, zeitliche, soziale, kulturelle und technische Grenzen hinweg.

4.1. Zusammenarbeit auf Distanz: Herausforderungen und wichtige Qualifikationen

Ein globales Geschäft benötigt internationale Präsenz und dabei braucht es eine effiziente Kommunikation. Diese kann teilweise mit persönlichem Erscheinen gesichert werden, jedoch nicht konstant. An dieser Stelle sind eine effiziente Kommunikation und ein funktionierendes virtuelles Team gefragt. Gibt es im Unternehmen unterschiedliche Standorte, die nur virtuell kommunizieren, wird es auch oft Missverständnisse geben, denn unterschiedliche Menschen reagieren und agieren verschieden. Zudem ist das Lesen zwischen den Zeilen und die nonverbale Kommunikation erschwert.⁶³

Lediglich neue Kommunikationsmedien ebnen den Weg, um Herausforderungen wie diese zu überwinden. Modernste Kommunikationswerkzeuge müssen zur Unterstützung virtueller Teams eingesetzt werden. Doch die Schwierigkeit hierbei liegt in dem Erlernen der Techniken. Ohne einen nahezu virtuosen Umgang bleiben Feinheiten wie nonverbale Kommunikation abermals auf der Strecke. Diese neuen Kommunikationsmedien zusammen mit dem Internet machen neue Formen der Teamarbeit über Distanz möglich. Ebenso Unternehmen schätzen Potentiale, welche in der Arbeit mit virtuellen Teams stecken. So können sich Vorteile wie Zeitersparnis, Erschließung neuer Märkte, Integration von Expertenwissen weltweit und 24/7-Service ergeben.⁶⁴

4.2. Schwierigkeiten virtueller Teams: Kommunikation via Medien

Das zielorientierte Arbeiten auf Zeit als grundlegende Aufgabenstellung unterscheidet sich zunächst nicht zwischen lokal verbundenen und virtuell geführten Teams. Beide Gruppen organisieren ihren Arbeitsablauf selbst und übernehmen Verantwortung für ihr Ergebnis. Die Unterscheidung liegt jedoch darin, dass sich virtuelle Teams nicht persönlich untereinander abstimmen und zusammenarbeiten können, sondern dies mit Hilfe neuer Kommunikationsmedien tun. Erfolgreiche virtuelle Teams leisten somit das gleiche wie lokal verbundene Teams. Der einzige Unterschied liegt darin, dass sie via Internet und medienvermittelter Kommunikation und Wahrnehmung arbeiten. Die besondere Schwierigkeit ist dabei, zu verstehen, dass die Kommunikation über Kommunikationsmittel grundsätzlich gefiltert ist, denn diese übertragenen Informationen bedienen nur bestimmte

⁶³ Grote, Sven; Hering, Victor W. 2012. Die Zukunft der Führung. Springer-Verlag. Berlin Heidelberg. Seite 104 ff.

⁶⁴ Rammilmair, Alex. Virtuelle Teams führen. <<http://dieprojektmanager.com/virtuelle-teams-fuehren/>> (Stand 13.08.2017)

Sinneskanäle. So wird beispielsweise die Optik und die Akustik übertragen, aber der olfaktorische Reiz nicht übermittelt. Bei manchen Kommunikationswegen fehlen Mimik oder Gestik, weil beispielsweise nur die Sprache übertragen wird.

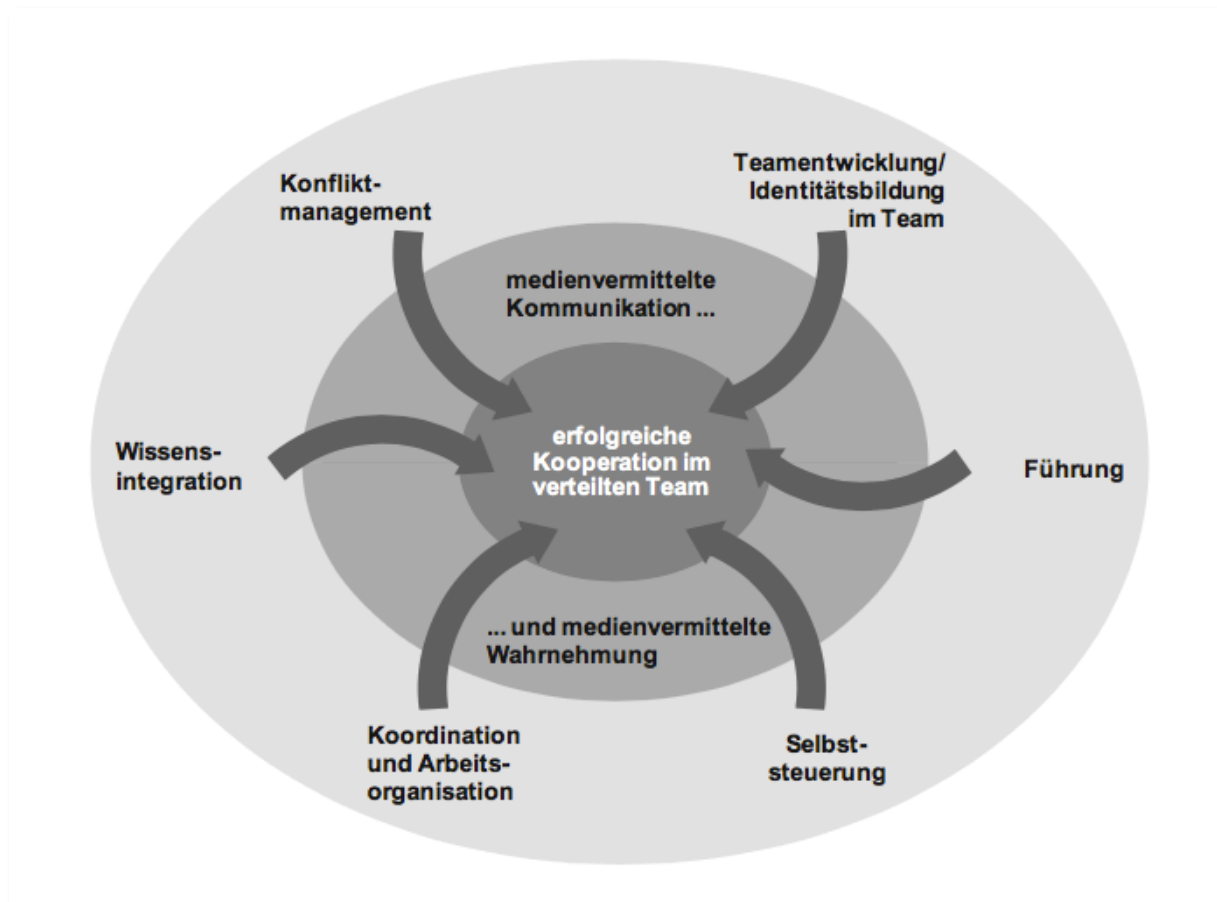


Abbildung 3 „Erfolgreiche Kooperation im verteilten Team“⁶⁵

Die medienvermittelte Kommunikation als Mittelpunkt virtueller Zusammenarbeit verlangt der Führungskraft einige Fähigkeiten ab. So braucht es besondere Qualifikationen und Fertigkeiten, um diese besondere Form der Führung und Arbeitseinteilung zu bewerkstelligen. Dazu zählen im Besonderen Selbstorganisation und Medienkompetenz.⁶⁶

4.2.1. Schlüsselqualifikation: Selbstorganisation

Selbstorganisation als Schlüsselqualifikation zu erfolgreicher Führung im virtuellen Team teilt sich in individuelle Arbeitsorganisation und die Fertigkeit, sich als Team selbst zu organisieren auf.

Die Führungskraft sollte sich stetig vor Augen führen, dass jedes einzelne Mitglied des

⁶⁵ Herrmann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea 2012. Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Springer Gabler Verlag. 2. Auflage. Wiesbaden. Seite 29

⁶⁶ Wessely, Franz 2012. Virtuelle Teams - Kritische Erfolgsfaktoren. <<http://docplayer.org/5981426-Master-thesis-dipl-wirtschaftsing-fh-franz-wessely-virtuelle-teams-kritische-erfolgsfaktoren.html>> (Stand 29.08.2017)

virtuellen Teams in erster Linie auf sich selbst gestellt ist und nicht lokal in einem Team mitarbeitet. Zur Selbstorganisation gehören Aufgaben wie die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Einteilung der Arbeit, die Disziplinierung bei der Arbeit und bei der Dokumentation, aber auch die Frage nach der Selbstmotivation. Die Führungskraft, die diese Aufgaben beherrscht, dient als Vorbild für die Angestellten und als zuverlässiger Ansprechpartner im Team.⁶⁷ Eine solche Selbstdisziplin färbt auch auf Arbeitsprozesse ab. Diese werden deutlich strukturierter und durchdachter. Damit erleichtert sie es auch Angestellten, eine genaue Zielvereinbarung zu geben und Arbeitsabläufe zu formulieren.

4.2.2. Schlüsselqualifikation: Medienkompetenz

Die zweite wichtige Qualifikation für gute Führung im virtuellen Team ist Medienkompetenz, was die Fähigkeit umfasst, mediengestützt zu arbeiten. Dabei werden verschiedene Facetten unterschieden:

4.2.2.1. Technische Nutzung

Die im virtuellen Team eingesetzten Medien vollständig und fast virtuos nutzen zu können, steht an erster Stelle. Das Ziel sollte eine automatisierte Bedienung dieser sein. Grund dafür ist die begrenzte Verarbeitungskapazität eines jeden Menschen. Denn wird Energie für das Bedienen der Technik verwendet, so erfolgt keine vollständige Konzentration, zum Beispiel auf die Präsentation oder das virtuelle Meeting.⁶⁸

Zudem sollte die Führungspersönlichkeit akribisch darauf achten, wie die technologische Verbreitung in den jeweiligen Ländern abläuft. So gibt es noch immer weltweit starke Unterschiede in Bezug auf die technische Infrastruktur. Dazu zählen ebenso die Ausstattungen der Computer wie die Stromversorgung.

4.2.2.2. Auswahl und Einsatz der Medien

Einen zweiten wichtigen Aspekt der Medienkompetenz stellt die Auswahl der Medien dar. So ist es von äußerster Wichtigkeit, zu entscheiden, welches Medium für die Bearbeitung der Aufgaben und das Erreichen der Zielvorgaben gewählt wird. Dabei ist zu beachten, mit welchen Medien kommuniziert werden soll und welche Kommunikationsmöglichkeiten bei den einzelnen Teammitgliedern vor Ort verfügbar sind. Die Frage, die sich hier stellt, ist, ob eine Erweiterung des Medien-Portfolios angebracht ist oder ob altbewährte Medien nicht sinnvoller sind und beibehalten werden sollten.

⁶⁷ Bobikiewicz, Lucius. 2014. Virtual Meeting [Vting]. Ein Praxisbuch für verteilte Teams. CreateSpace Independent Publishing Platform. 1. Auflage. Halle (Saale). Seite 19 ff.

⁶⁸ Sulzbacher, Martin. 2003. Virtuelle Teams. Eine Möglichkeit, komplexe Aufgaben über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg effektiv zu meistern?. Tectum Verlag. 1. Auflage. Seite 63 ff.

4.2.2.3. Medienangepasstes Verhalten

Der angemessene Umgang mit den im virtuellen Team eingesetzten Medien ist eine weitere Schlüsselqualifikation. So sollte ein jeder damit vertraut sein, beim Telefonieren in regelmäßigen Abständen Reaktionen zu zeigen, um zu verdeutlichen, dass er noch immer in der Leitung ist. Genauso werden E-Mails immer häufiger als eine Art Chat-Funktion genutzt. Kürzer gefasst und in Alltagssprache formuliert erfährt auch die Zitierfunktion immer mehr Beachtung.⁶⁹ Die Beschäftigung mit diesen Medien und deren effiziente Nutzung erleichtert den Arbeitsalltag ungemein.

4.3. Virtuell Führen und Führungskompetenzen anpassen

Eine Führungsperson, welche die Führung über virtuelle Teams übernimmt, hat ähnliche Aufgaben wie jeder einzelne Mitarbeiter: er soll fachlich versiert sein, den Arbeitsprozess koordinieren und lenken können sowie sozial mit seinen Mitarbeitern vernetzt sein. Eine Leitung, welche zu Spitzenleistungen bei den Mitarbeitern führt, beinhaltet eine Vertrauensbasis, Empathie und eine ergebnisorientierte Führung.

4.3.1. Vertrauen aufbauen

Nicht nur in lokalen Teams, sondern auch bei der Arbeit mit virtuellen Teams, sollte sich eine Führungskraft nie der Illusion hingeben, alles vom Arbeitsalltag und der Arbeitsweise der Mitarbeiter mitzubekommen. Der Grundbaustein, besonders bei räumlich distanzierten Teams, ist Vertrauen. Der Arbeitgeber muss davon ausgehen, dass seine Mitarbeiter bereitwillig ihre Arbeit erledigen und das mit einer hohen Motivation. Ebenso sollte er voraussetzen, dass sowohl er, als auch alle Mitarbeiter das gleiche Ziel verfolgen und engagiert darauf hinarbeiten.⁷⁰ Des Weiteren muss das Vertrauen die Gewissheit beinhalten, dass die Arbeitnehmer die Führungsperson über Schwierigkeiten informieren, sodass er eingreifen und verbessern kann.

4.3.2. Soziales Engagement im Team fördern

Eine soziale Vernetzung im Team fördert die gegenseitige Unterstützung, den Teamgeist und das Verantwortungsbewusstsein gegenüber seinen Arbeitskollegen. Eine Führungsperson sollte daher stetig darauf achten, entweder eine Arbeitsaufgabe an mehrere Angestellte zu verteilen, sodass diese gezwungen sind, sich über ihre Aufgabe auszutauschen und Arbeitsabläufe abzusprechen oder aber zusätzlich die private, nicht aufgabenbezogene Kommunikation zu fördern. Dies könnte über gegenseitiges Kennenlernen oder teambildende Freizeitmaßnahmen erreicht werden. Trotz dessen, dass sich das als

⁶⁹ Von Gilsa, Maren; Huber, Rita; Dr. Ruß, Thorsten. 2004. Virtuelle Projektarbeit: Leitfaden für die Praxis. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. Seite 34 ff.

⁷⁰ Stöber, Christian. 2008. Kommunikations- und Koordinationsbedarfe in verteilten DV-Projekten. Herausforderungen und Lösungsansätze für virtuelle Teams. Diplomica Verlag GmbH. 1. Auflage. Seite 57 f.

besonders schwierig bei lokal getrennten Teams gestaltet, sollte dafür Zeit geschaffen werden.

4.3.3. Ziel- und ergebnisorientiert führen

Für den Aufbau eines gewinnbringenden, leistungsstarken Teams ist eine ergebnisorientierte Führung unabdingbar. Aufgrund der räumlichen Distanz geht die vertrauensvolle Führung mit der ergebnisorientierten einher. Damit ist weder der Verlust der Kontrolle noch die absolute Delegiermacht gemeint, sondern eher der zielbewusste Mittelweg. Die Führungsperson sollte weiterhin die Schirmherrschaft über das Projekt besitzen, eingreifen bei Problemen, Verspätungen oder Zielabweichungen, zu enge Berichtspflichten oder übermäßige Kontrolle sind ungewollt. Dies gestaltet sich bei der Führung virtueller Teams jedoch erheblich schwerer als bei regional geführten Teams und ist gleichzeitig weniger erwünscht.⁷¹

Die Verbildlichung von Zielen ist besonders wichtig für virtuelle Teams. So sollte am Anfang besprochen werden, wie das Endprodukt aussehen soll, sodass jeder Arbeiter dieses Ziel stetig vor Augen hat. Diese zielorientierte Führung ist wiederum für die Eigenmotivation besonders von Nöten. Ein weiterer Vorteil dieser Führung ist die Kontrolle. Wurde folglich von dem Arbeitgeber ein Ziel genau definiert, so hat der Angestellte Spielraum, sich dorthin zu bewegen, das Endprodukt stets vor Augen.

4.4. Mittel der Führung in virtuellen Teams

Klassische Elemente ergebnisorientierter Führung wie das Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen und die Personalbeurteilung bedürfen einer besonderen Zuwendung im virtuellen Zusammenspiel.⁷²

So finden zumeist halbjährlich oder jährlich in größeren Unternehmen Mitarbeitergespräche statt. Dabei wird vorrangig der letzte Arbeitszeitraum besprochen. Ob Ziele eingehalten wurden, wie die Arbeit im Team stattfand, Lob und Kritik werden ausgesprochen. Zudem werden aber auch zukünftige Ziele und Weiterbildungsmöglichkeiten erörtert. In solchen Mitarbeitergesprächen werden auch mögliche Konflikte angesprochen oder Wünsche seitens des Arbeitnehmers wie Arbeitszeit und Arbeitsort besprochen.

Bevorzugt sollen solche Treffen immer persönlich geführt werden. Doch bei der Führung von virtuellen Teams wird nicht immer das nötige Budget verfügbar sein, um alle Mitarbeiter zu besuchen und persönliche Feedback-Gespräche zu führen. Daher sollte die Führungsperson auch besondere Sorgfalt zeigen bei der Auswahl des Mediums für dieses Gespräch. Eine flüssige Bild- und Tonübertragung sind ein Muss. Zudem werden zu den normalen

⁷¹ Schuster, Claudia. 2011. Führung virtueller Teams. Besonderheiten und Erfolgsfaktoren. Grin Publishing. 1. Auflage. Seite 14 f.

⁷² Ivanov, Peter. 2017. Powerteams ohne Grenzen: Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern. Gabal Verlag. 1. Ausgabe. Seite 149 f.

Besprechungspunkten Angelegenheiten wie der Umgang mit den Medien, die Integration im Team, Sprachkompetenzen und die erforderliche Selbstmotivation von Bedeutung sein.

4.5. Kulturelle Unterschiede

Virtuelle Teams haben einen entscheidenden Vorteil gegenüber regional geführten Teams, denn sie profitieren automatisch von unterschiedlichen Kulturen, unterschiedlichen Sichtweisen, Arbeitsweisen und Motivationstechniken. Daher sollen im Folgenden verschiedene Vorteile in Diskussion gebracht werden.

4.5.1. Profitieren von unterschiedlichen Kulturen

Virtuelle Teams entstehen aufgrund unterschiedlicher Arbeitsstandorte. Nicht selten sind diese Standorte weltweit verteilt, sodass Menschen unterschiedlicher Kulturkreise an einem Projekt arbeiten. Ein großer Vorteil ist dabei, dass viele unterschiedliche Menschen mit verschiedenen Sichtweisen an einem Problem arbeiten und dieses oft schneller bewerkstelligen können. Ein Nachteil ist jedoch, dass es mehr Zeit in Anspruch nimmt, in diesem virtuellen Team Vertrauen aufzubauen oder mehr Arbeit für die Integration der Unterschiede und Konfliktlösungen braucht.⁷³

Virtuelle Teams haben zusätzlich noch mit Schwierigkeiten aufgrund der mediengestützten Zusammenarbeit zu kämpfen. So kommt es beispielsweise zu unterschiedlichen Ansichten bezüglich Pünktlichkeit und Verlässlichkeit, welche zusätzlich noch gefiltert diskutiert werden müssen. Sowohl die Herangehensweise an Projekte als auch die Durchführung und Berichterstattung sind kulturell unterschiedlich und bedürfen unterschiedlicher Handhabung. Doch oft werden diese verschiedenen Bedürfnisse spät erkannt und führen zu Blockaden in den Arbeitsprozessen. Insbesondere in interkulturellen, virtuellen Teams gibt es nicht den einen richtigen Weg in der Kommunikation, sondern vielmehr sollte es darum gehen, die verschiedenen Ambitionen und Stärken in der Kommunikation und Mediennutzung zu finden und im Team zu fördern.

Die Arbeit in einem solchen multikulturellen, virtuellen Team gleicht einer Reise ins Unbekannte, bei der die Führungsperson nicht ihren stereotypischen Leitlinien folgen kann. Die eigene Offenheit und Neugierde für andere Kulturen, in Kooperation mit einer wertlosen Beurteilung anderer Herangehensweisen ist unumgänglich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

⁷³ Hahn, Christopher. 2016. Virtuelle Mitarbeiterbeteiligung: Grundlagen, Aufbau und praktische Formulierungsbeispiele. Springer Gabler. 1. Auflage. Seite 21 f.

4.5.2. Sprachunterschiede

Sollte ein virtuelles Team auch interkulturell sein, so wird es viele Mitarbeiter mit unterschiedlichen Muttersprachen geben, was ein weiteres Problem ist, welches sich Führungskräfte solcher Teams stellen müssen.⁷⁴ Englisch als anerkannte Weltsprache wird damit fast natürlicherweise als Arbeitssprache verwendet. Doch eine gute Führungsperson muss bedenken, dass unterschiedliche Sprachniveaus unterschiedliche Auswirkungen haben. Denn die medienbasierte Kommunikation stützt sich fast ausschließlich auf geschriebene Worte und gesprochene Texte. Die hilfreiche nonverbale Kommunikation entfällt, sodass die Verständigung oft länger dauert als bei gleichsprachigen virtuellen Teams. Der Arbeitgeber in der führenden Position sollte sich darüber im Klaren sein, dass die Kommunikation in einer anderen Sprache für Nichtmuttersprachler erhöhte Konzentration fordert. Diese sollte für sachbezogene Arbeit reserviert sein. Dadurch kommt es auch zu einer schnelleren Ermüdung der Arbeitnehmer. Daher sollte immer überprüft werden, ob mangelnde Beteiligung einzelner Teammitglieder in Konferenzen oder Foren nicht an mangelhaften Sprachfähigkeiten liegt anstatt an mangelndem Interesse. Bei einer solchen Feststellung sollte dringend eine Intervention seitens der Führungsperson geschehen insbesondere mit Sprachförderung und besonderer Einbeziehung in das Team.

⁷⁴ Orlikowski, Borris. 2002. Management Virtueller Teams: Der Einfluss der Führung auf den Erfolg. Deutscher Universitätsverlag. 1. Auflage. Seite 97 ff.

5. Allgemeiner Überblick, Geschichte und Merkmale Arabiens

Eine besondere Berücksichtigung in dieser Bachelorarbeit soll die arabische Welt erfahren. Dieser traditionelle, stolze Kulturkreis weist deutliche Unterschiede zu der deutschen, westlichen Medienwelt und ihrer Führung auf. Im weiteren Verlauf wird vornehmlich auf Katar eingegangen, da die Autorin der vorliegenden Bachelorarbeit dort ihren studienbezogenen Auslandsaufenthalt verbrachte und Einblick in die Führung eines Medienunternehmens erlangte.

Die heutige arabische Welt umfasst insgesamt 22 Staaten. Sie erstreckt sich vom Westen Nordafrikas über die Sahara, die arabische Halbinsel, den Nahen Osten bis hin zum Osten des Iraks und wird von zweihundert Millionen Menschen und damit etwa sechs Prozent des gesamten Weltfestlandes bewohnt. Trotz ihrer Zerstreung vereint sie die arabische Sprache und der muslimische Glaube.⁷⁵

Die Besonderheit der arabischen Länder ist zum einen ihre geografische Lage und zum anderen durch ihre historischen Beziehungen. Deshalb lassen sie sich in folgende vier Gruppen unterteilen:

- Golfstaaten:** Das Hauptmerkmal dieser ist, dass sie alle auf der arabischen Halbinsel liegen. Zu den Golfstaaten zählen Saudi Arabien, Kuwait, Bahrain, Katar, Vereinigte Arabische Emirate, Oman sowie Jemen, auch wenn dieser kein Mitglied des GCC (Gulf Cooperation Council, zu Deutsch: Golfkooperationsrat) ist.
- Al-Sham:** Darunter werden die Länder Syrien, Irak, Libanon, Jordanien und Palästina geführt.
- Die Nil-Region:** Die Nilregion umfasst Ägypten und den nördlichen Teil des Sudans.
- Al-Maghreb:** Darunter zählen Libyen, Tunesien, Algerien, Marokko und Mauretanien.

Des Weiteren werden Somalia, Djibouti und die Komoren zu den arabischen Ländern gezählt.⁷⁶

Doch auch hier gibt es Sonderstellungen, so wird oftmals Israel geografisch zu der arabischen Welt gezählt, wobei es jedoch hauptsächlich durch das Judentum und die hebräische Sprache geprägt wird. Solche Erscheinungen gibt es auch im Libanon oder Ägypten, wo das Christentum eine erhebliche religiöse Bedeutung hat, doch offenkundig sich die Bevölkerung als Araber sehen. Die Mehrzahl der Muslime lebt heutzutage sogar längst

⁷⁵ Schlicht, Alfred 13.05.2013. Geschichte der arabischen Welt. Was vor und nach dem Zeitalter der Kreuzzüge geschah <<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/rezensionen/sachbuch/alfred-schlicht-geschichte-der-arabischen-welt-was-vor-und-nach-dem-zeitalter-der-kreuzzuege-geschah-12181639.html>> (Stand 14.03.2017)

⁷⁶ Hermann, R. 2011. Die Golfstaaten: wohin geht das neue Arabien?. München. Dt. Taschenbuch-Verlag. Seite 13 f.

außerhalb der arabischen Welt. Die Mehrheit der Islam-Gläubigen lässt sich in den südlichen und südöstlichen Gebieten Asiens finden.

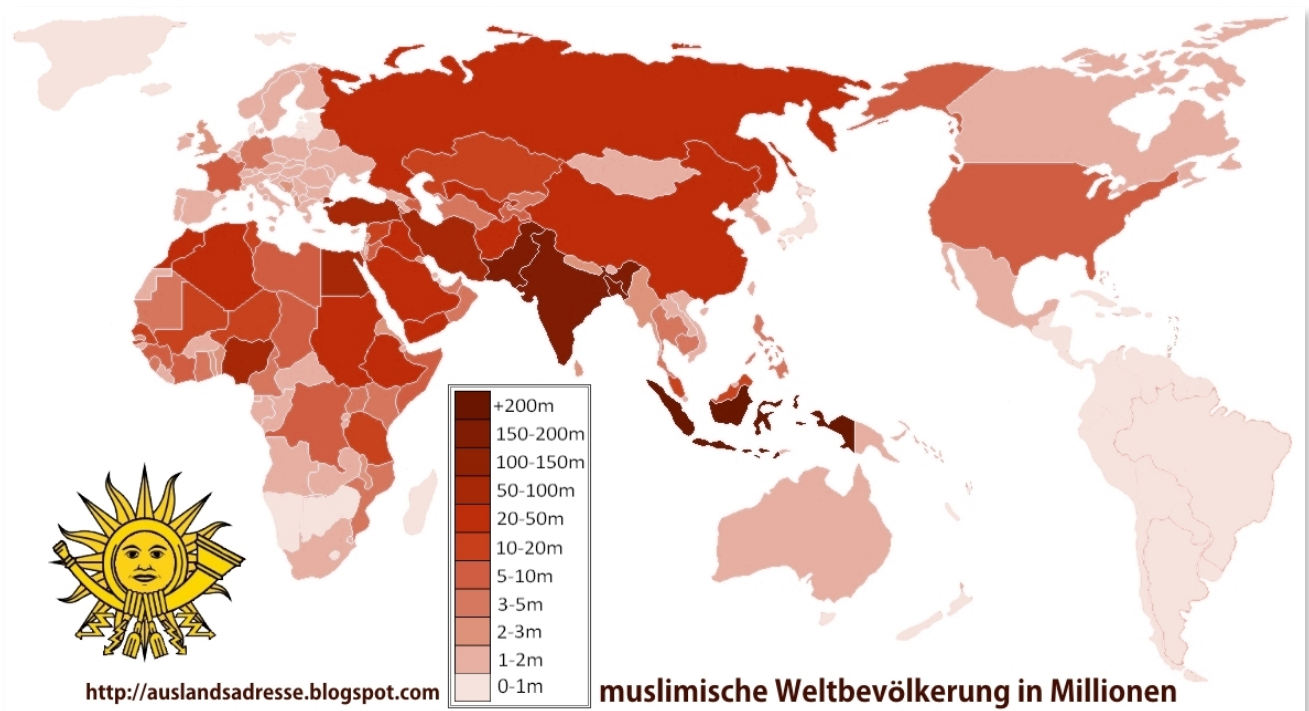


Abbildung 4 „Anteil der muslimischen Weltbevölkerung in Millionen“⁷⁷

5.1. Arabiens Geschichte

In den folgenden Kapiteln soll die Geschichte Arabiens erläutert und kriegerische Eroberungen beleuchtet werden. Begonnen wird mit der Geburt Mohammeds bis zum ersten und zweiten Weltkrieg.

5.1.1. Geburt Mohammeds

Mit der Geburt Mohammeds mit gebürtigem Namen Abū I-Qāsim Muhammad ibn ‘Abd Allāh ibn ‘Abd al-Muttalib ibn Hāschim ibn ‘Abd Manāf al-Quraschī um 570 n.Chr. in Mekka, beginnt die Geschichte des heutigen Arabiens. In seinen jungen Jahren lebten einzelne Stämme und Ländergruppen zumeist zerstritten im jeweiligen Glauben an ihren eigenen Gott unabhängig von einander. Doch der Überlieferung nach empfing Mohammed circa 610 n.Chr. die göttliche Offenbarung. Allah soll damals den Erzengel Gabriel geschickt haben, um Mohammed als Propheten zu bestimmen. Er sollte nun die Lehre vom einzigen und alleinigen Gott verkünden. In Mekka verbreitete Mohammed diese Lehre und gewann rasant viele Anhänger. Jahre später um 622 n.Chr. zog Mohammed mit seinen Anhängern weiter nach Medina, wo seine Lehre großen Zuspruch fand und sich seine Gemeinde vergrößerte.

⁷⁷ „Anteil der muslimischen Weltbevölkerung in Millionen“. Heinemann, Alfredo. März 2017. Muslimische Weltbevölkerung in Millionen. <<http://auslandsadresse.blogspot.de/2015/08/islam-erobert-europa-ruckzugsgebiet.html>> (Stand 01.09.2017)

Doch auch seine Macht und sein Einfluss nahmen stetig zu und so nahm er als Heerführer Mekka ein und wenig später brachte er große Teile der Arabischen Halbinsel unter seine Kontrolle. Ungefähr 632 n.Chr. starb Mohammed. Dennoch hat er während seines Daseins das geschaffen, woran viele Herrscher vor ihm scheiterten. Mit dem Glauben an einen einzigen Gott, Allah, gab er den arabischen Stämmen eine lang ersehnte gemeinsame Identität. Sein Vermächtnis war damit nicht nur eine einheitlich, funktionierende Gemeinde, sondern auch ein bewaffneter Staat, gewappnet für weitere Eroberungen.

5.1.2. Zeitalter der Eroberungen

Die zwei damaligen Großmächte Persien und Byzanz⁷⁸ gerieten immer wieder in kriegerische Auseinandersetzungen, welche sie zunehmend schwächten. Den neuen Bedrohungen durch Mohammeds Nachfolger waren sie nicht mehr gewachsen. Daher fielen arabische Heere binnen weniger Jahrzehnte in Syrien, Palästina, Irak und Iran ein. Auch im Westen nannten sie bald den gesamten nordafrikanischen Raum ihr Eigen. Um 711 n.Chr. eroberten die Araber eilends fast ganz Spanien und arabische Siedler, welche sich dort niederließen, verwurzelten Sprache, Kultur und Religion.⁷⁹ Ab dem 8. Jahrhundert n.Chr. zeigte sich als Hauptmerkmal der Einheit der Glaube Islam. Die Landessprachen bildeten sich eigenständig heraus, hatten Ähnlichkeit mit dem Arabischen, doch waren dialektal gefärbt.

5.1.3. Das Reich fällt auseinander

Bereits im 9. Jahrhundert zeigten sich erste Zerfallerscheinungen. Während sich Befehlshaber in Bagdad in Erbfolgekriegen aufrieben, erlangten einige Randregionen bereits Autonomiestatus.

Startend mit dem 11. Jahrhundert fielen andere Bürgerschaften an fast allen Grenzen in das arabische Reich ein.

In Europa eroberten christlich geprägte Heere Spanien und Sizilien zurück, in Nordafrika gründeten Berber⁸⁰ ein eigenes Reich. Aus Zentralasien fielen türkische Völker ein und brachten innerhalb kurzer Zeit große Teile des Irans und des Iraks unter ihre Kontrolle.

Zu Beginn des 13. Jahrhundert herrschten die Mongolen im arabischen Raum und vernichteten 1258 Bagdad vollständig.

Doch kein bis dato fremdes Volk versetzte Arabien in solche Anarchie wie die Osmanen⁸¹, die ab dem 15. Jahrhundert im Laufe von wenigen Jahrzehnten von Anatolien⁸² aus fast die

⁷⁸ Kaisertum im östlichen Mittelmeerraum

⁷⁹ Hermann, R. 2011. Die Golfstaaten: wohin geht das neue Arabien?. München. Dt. Taschenbuch-Verlag

⁸⁰ ethnische Gruppe der nordafrikanischen Länder Marokko, Algerien, Tunesien, Libyen und Mauretania

⁸¹ heutige Türkei

⁸² Teil der Türkei, der heutzutage zu Vorderasien gehört

gesamte arabische Welt unterdrückten. Für mehr als 400 Jahre herrschten sie nun über die arabischen Völker.

5.1.4. Einfluss des Westens

Militärisch gesehen wurden die Europäer von der arabischen Welt lange nicht als ernsthafte Konkurrenz gesehen. Bis jedoch 1798 Napoleon Bonaparte⁸³ Ägypten besetzte. Aufgrund der Kolonialisierung teilten sich nachfolgend die bewaffneten Mächte aus Frankreich, Italien und England Nordafrika und Teile des Nahen Ostens auf. Dies erfolgte so stetig, dass Ende des 19. Jahrhunderts die gesamte arabische Welt in einen osmanischen und einen europäischen Bereich geteilt war.

Damit begann ein Zeitraum der Fremdbestimmung für die Araber. Beherrscht von den Kolonialmächten wuchsen Islamismus⁸⁴ und Dschihadismus⁸⁵ heran.

Mit Beginn des Ersten Weltkrieges 1914 bekannten sich die arabischen Völker zu den westlichen Großmächten. Sie glaubten den Versprechungen, dass sie nach einem Sieg über die Osmanen die Unabhängigkeit erlangen. Die Osmanen verloren den Krieg, doch die arabische Welt erhielt nicht die versprochene Freiheit. Die westlichen Großmächte errichteten nach Ende des Ersten Weltkrieges französische und britische Protektorate⁸⁶ in Jordanien, Libanon, Irak und Syrien ein.

5.1.5. Unabhängigkeit und Nationalismus

Die finanzielle Belastung des Ersten Weltkrieges zwingt die Kolonialmächte wie insbesondere Großbritannien, viele Ihrer Kolonien in die Unabhängigkeit zu entlassen. So befinden sich zu Beginn des Zweiten Weltkrieges 1939 Ägypten, Saudi-Arabien, der Irak und Jemen in Freiheit.

Auch der Zweite Weltkrieg war finanziell nicht unbelasteter. Nach den beträchtlichen Einbußen der westeuropäischen Mächte sind die Bestrebungen nach Freiheit und Unabhängigkeit in der arabischen Welt nicht mehr aufzuhalten. Algerien als das letzte große arabische Land wird 1962 von Frankreich unabhängig gesprochen.

⁸³ Napoleon Bonaparte,* 15. August 1769 in Ajaccio auf Korsika als Napoleone Buonaparte † 5. Mai 1821 in Longwood House auf St. Helena im Südatlantik, war ein französischer General, revolutionärer Diktator und Kaiser

⁸⁴ Sammelbezeichnung für alle politischen Auffassungen und Handlungen, die im Namen des Islam die Errichtung einer allein religiös legitimierten Gesellschafts- und Staatsordnung anstreben

⁸⁵ eine militante extremistische Strömung des Islamismus. Seine Anhänger propagieren den Aufbau und die Ausdehnung des Machtbereichs eines islamischen Staates mit den Mitteln der Gewalt und des Terrorismus

⁸⁶ Ein teilsouveränes staatliches Territorium, dessen auswärtige Vertretung und Landesverteidigung einem anderen Staat durch einen völkerrechtlichen Vertrag unterstellt sind.

5.2. Der Golfstaat Katar

Die bedeutsamsten Erwerbsquellen Katars sind Erdöl, Erdgas und Düngemittel. 1972⁸⁷ wird Katar zum ersten Erdölförderland, welches über 100 Prozent seiner Vorkommen selbst bestimmt und das allein durch den Kauf der Ölgesellschaften. Für den Wohlstand Katars ist aber überwiegend der Erdgassektor verantwortlich. Unter dem Meeresgrund liegt das North Gas Field⁸⁸, welches mit 380.000 Milliarden Kubikfußreserven das größte Naturgasfeld der Erde ist. Allerdings ist auch der weitere Ausbau des Tourismus eine stetige Baustelle. So wird zwischen 2006 und 2009 eine 400 Hektar große künstliche Insel mit dem Namen „The Pearl“ erbaut, auf der sich Touristen und Kataris aller Annehmlichkeiten wie Luxushotels, Schulen, Kindergärten, Einkaufszentren und Restaurants bedienen können. Um vermehrt ins Gedächtnis der weltweiten Öffentlichkeit zu gelangen, beginnt Katar schon sehr früh, internationale, sportliche Großveranstaltungen im Inland zu organisieren. Zu Beginn der 1990er Jahre werden zahlreiche Investitionen geleistet, um 1992 erstmals auf der arabischen Halbinsel ein ATP-Tennisturnier⁸⁹ veranstalten zu können. Dazu werden Tennisgrößen wie Stefan Edberg⁹⁰ oder Boris Becker geladen. 2005 veranstaltet Katar die West Asian Games⁹¹ und errichtet im Zuge dessen zahlreiche neue Stadien und Sportstätten. Nicht zuletzt deshalb können 2006 dort die Asian Games⁹² durchgeführt werden. Die Weltmeisterschaften im Motorradfahren wiederum finden jährlich im neu gebauten Motodrom nördlich der Hauptstadt Doha statt. Das wohl 2017 größte Projekt Katars ist die Vorbereitung auf die 2022 dort stattfindende Fußball-Weltmeisterschaft.

5.3. Arabische Liga

Das Pendant⁹³ zur Europäischen Union stellt in der arabischen Welt die Arabische Liga dar. Diese lässt sich politisch gesehen noch nicht mit dem europäischen Gegenstück vergleichen. Gegründet 1945 gehören der Arabischen Liga 2017 22⁹⁴ Staaten (Bahrain, Irak, Jemen, Jordanien, Katar, Kuwait, Libanon, Oman, Palästinensische Autonomiegebiete, Saudi-Arabien, Syrien, Vereinigte Arabische Emirate, Ägypten, Algerien, Dschibuti, Komoren,

⁸⁷ Sorge, Nils-Viktor 21.04.2008. Schwellenländer. Die künftigen Wachstumsmärkte. <<http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/fotostrecke-30409-3.html>> (Stand 03.08.2017)

⁸⁸ Al Jazeera News 15.06.2017. Qatar-Iran ties: Sharing the world's largest gas field. <<http://www.aljazeera.com/indepth/interactive/2017/06/qatar-north-dome-iran-south-pars-glance-Ing-gas-field-170614131849685.html>> (Stand 03.08.2017)

⁸⁹ Herrentennis-Turnierserie. Für Siege bei den Veranstaltungen bekommen die Spieler Punkte in der Tennis-Weltrangliste gutgeschrieben

⁹⁰ ehemaliger schwedischer Tennisspieler

⁹¹ sportliche Wettkämpfe westasiatischer Staaten u.A. in Badminton, Basketball, Boxen, Bowling, Fechten, Fußball

⁹² sportliche Wettkämpfe asiatischer Staaten mit olympischem Charakter

⁹³ ein (passendes) Gegenstück, eine Ergänzung oder Entsprechung zu einem bereits vorhandenen Gegenstand

⁹⁴ Richter, Claus 2016. Politik und Zeitgeschichte. Die Arabische Liga auf einem Blick. 01.12.2016 <<https://crp-infotec.de/organisationen-arabische-liga/>> (Stand 23.07.2017)

Libyen, Marokko, Mauretanien, Somalia, Sudan, Tunesien) aus Asien, Afrika und Palästinensischen Autonomiegebieten an. Ihr Parlament unter Vorbehalt sitzt seit 2005 in Damaskus, steht den arabischen Ländern aber nur beratend zur Seite. Die Liga ist vielmehr eine lose Organisation, welche in Streitsituationen versucht, zu schlichten und die Beziehungen der Staaten untereinander fördert. Ein Grund für dieses lose Bündnis ist der Wille jedes einzelnen Landes, die erst seit Kurzem währende Unabhängigkeit zu wahren.

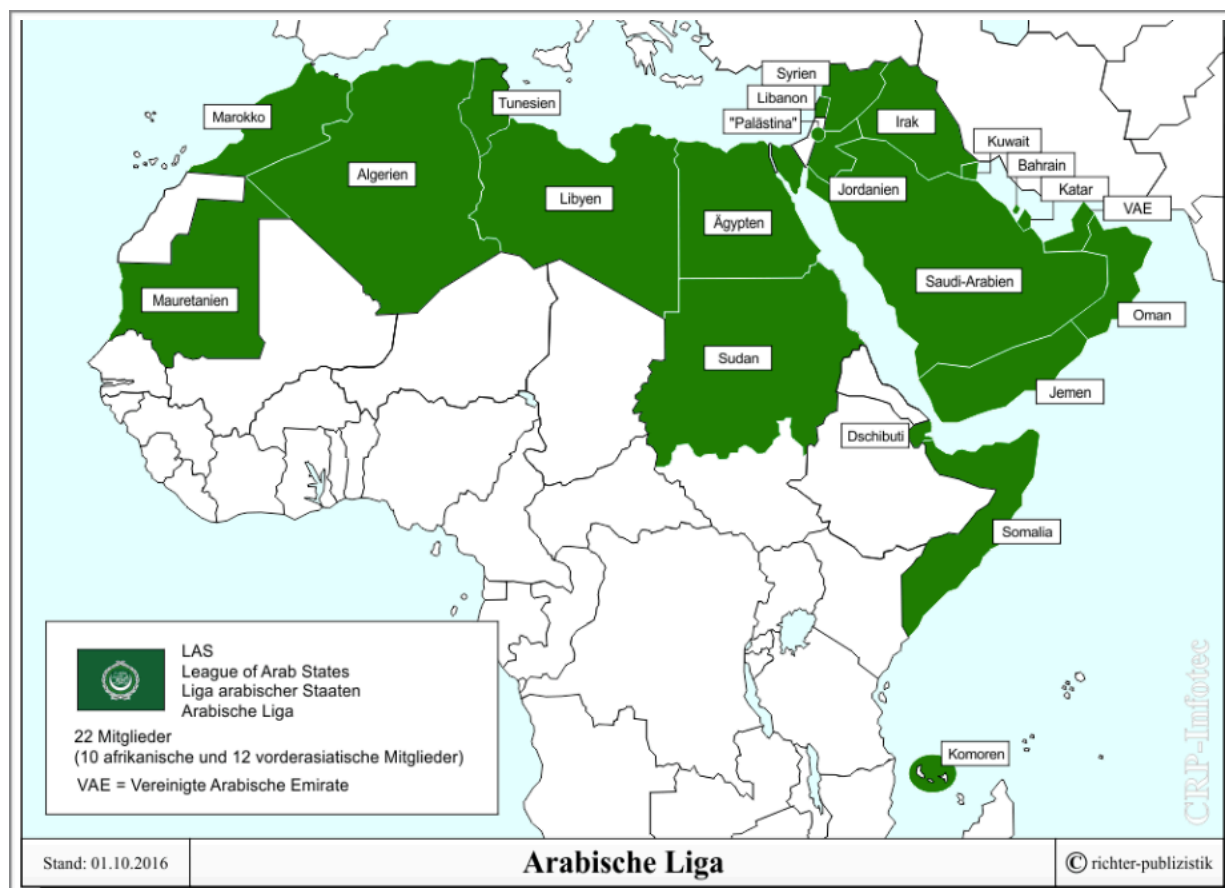


Abbildung 5 „Mitgliedsstaaten der Arabischen Liga“⁹⁵

5.4. Scharia

Im Gegensatz zu den anderen Kulturkreisen besteht in arabischen Ländern eine enge Verbindung zwischen Religion und Rechtssprechung. Die Hauptquelle des Rechtssystems, die auch die Grundlage für das Wirtschaftsdenken bildet, ist das Scharia-Recht. Scharis, übersetzt als Weg des Gläubigen, setzt sich aus zwei Pfaden zusammen: aus aqida, dem Glauben, sowie high, der praktischen Anwendung des Glaubens im Leben, wozu auch Gesetz und Recht gehören. Die Scharia wird im Volksmund oft gleichgesetzt mit harter, menschenrechtswidriger, körperlicher Bestrafung wie Auspeitschen bei unvollständiger Verschleierung, Amputation für Diebstahl und Tötung bei Ehebruch. Doch in Wahrheit bezeichnet sie eher die Summe von Pflichten und Verboten, welche das Leben Einzelner

⁹⁵ Arabische Liga. <<https://crp-infotec.de/wp-content/uploads/arabischeliga-mitglieder.gif>> (Stand 01.10.2016)

und der Gesellschaft prägen. Erst später erlangt das Wort die Bedeutung „Gesetz“.⁹⁶ Doch die Scharia ist kein Gesetzbuch per se, denn in ihr sind rituelle Vorschriften über die Waschungen, Gebete, das Fasten während des Ramadans, die Pilgerfahrt nach Mekka, die Sakat (Pflichtabgaben zugunsten der Armen), familienrechtliche Regelungen, Gesetze über Handel, Strafrecht und Staatsrecht verankert.⁹⁷ Bis zum 19. Jahrhundert galt die Scharia als islamisches Recht in der gesamten arabischen Welt. Doch seit Mitte des 19. Jahrhunderts verschwindet die Scharia zunehmend aus dem jeweiligen Rechtssystem der arabischen Länder. So schafft 1926 die Türkei diese Gesetzesgrundlage vollständig ab und führte ein auf dem schweizerischen Recht basierendes Zivilgesetzbuch ein. Lediglich in Saudi-Arabien gilt die Scharia nach wie vor uneingeschränkt.⁹⁸

5.5. Die Sprache Arabisch

Arabisch als offizielle Sprache der arabischen Welt wird von über 240 Millionen Menschen gesprochen. Neben dieser offiziellen Sprache gibt es auch noch andere anerkannte Sprachen wie beispielsweise Kurdisch (in Kurdistan, Iran, Afghanistan, Syrien, Türkei, Armenien und Libanon) oder Berberisch (in Marokko, Mali, Algerien, Libyen, Tunesien, Ägypten).⁹⁹ Besonders in der öffentlich-rechtlichen Kommunikation ist das Hocharabisch die gemeinsame Basis, welches als Schrift- und Mediensprache dient.

Besonders für Deutsche ist die arabische Sprache phonetisch gesehen eine große Herausforderung denn, in keiner anderen Sprache werden unter anderem gleichzeitig so viele Mund- und Rachenräume benutzt, um verschiedene Zäpfchen- und Kehllaute zu produzieren. Auch wenn Arabisch für Deutsche nicht einfach zu erlernen ist, ist es dennoch – gerade für Führungspersönlichkeiten im arabischen Raum – empfehlenswert. Auch Kulturwissenschaftler Hofstede bestätigt, dass Sprachkenntnisse die Anpassung an die fremde Kultur erleichtern können. *„Wer die Sprache nicht kennt, wird von der Feinheiten einer Kultur vieles nicht mitbekommen und bleibt notgedrungen ein relativer Außenseiter.“*¹⁰⁰

⁹⁶ Lau, Jörg 05.03.2009. Islam. Was eigentlich ist die Scharia? <<http://www.zeit.de/2009/11/Scharia-Kasten>> (Stand 24.07.2017)

⁹⁷ Rohe, Mathias 2009. Das islamische Recht. Geschichte und Gegenwart. 3. Auflage. München. C.H. Beck Verlag

⁹⁸ Prof. Dr. Reinbold, Wolfgang. 18.09.2009. Scharia. Eine Gefahr für das deutsche Recht?. Was ist die Scharia? <<http://www.religionen-im-gespraech.de/thema/scharia-eine-gefahr-fuer-das-deutsche-recht/hintergrund/was-ist-die-scharia>> (Stand 24.07.2017)

⁹⁹ Elger, Ralf/Friederike Stolleis 2008. Kleines Islam-Lexikon. Geschichte - Alltag - Kultur. München. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage <<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/islam-lexikon/21306/arabische-sprache>> (Stand 24.07.2017)

¹⁰⁰ Hofstede, G. 2011. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 6. Auflage. München. dtv

5.6. Die Religionen

Mehr als 1,5 Milliarden Menschen bekennen sich weltweit zum Islam. Seine Herkunft findet dieser auf der arabischen Halbinsel, doch die Mehrheit der Muslime leben heutzutage außerhalb des arabischen Raums. Dies bedeutet auch, dass im arabischen Raum genauso auch andere Religionen vertreten sind wie beispielsweise das Christentum oder das Judentum. Die Bezeichnung „Islam“ leitet sich von dem arabischen Wort „aslama“ ab, was soviel bedeutet wie „sich unterwerfen“. Der Name enthält aber auch den Stamm des Wortes „Frieden“. As-salamu alaikum ist die bekannteste Grußformel unter Muslimen und lässt sich mit „Der Friede sei mit euch“ übersetzen.

6. Kulturdimensionen nach Hofstede

Der niederländische Experte für Kulturwissenschaft Hofstede rief fünf verschiedene Kulturdimensionen ins Leben, um unterschiedliche Kulturen einfach und schnell vergleichen zu können. In einer internationalen Studie von 50 verschiedenen Ländern, bei denen Hofstede Kultur und Unternehmen untersuchte, entwickelte er vier verschiedene Kulturdimensionen und damit Vergleichspunkte:¹⁰¹

1. Machtdistanz, Power Distance (PDI), bezieht sich auf den Umgang mit Macht und sozialen Ungleichheiten.
2. Individualismus, Individualism (IDV), beschreibt die Zugehörigkeit und Eigenständigkeit von Menschen.
3. Maskulinität, Masculinity (MAS), beschreibt, wie stark maskuline Werte sind und Geschlechterrollen Berücksichtigung finden.
4. Vermeidung von Unsicherheit, Uncertainty avoidance, (UAI), beschreibt, wie stark unsichere Situationen und Veränderungen als Bedrohung angesehen oder akzeptiert werden.

Das nun folgende Diagramm verdeutlicht die Kulturunterschiede unter der Berücksichtigung Hofstedes Einteilung zwischen Deutschland und Arabischen Staaten.

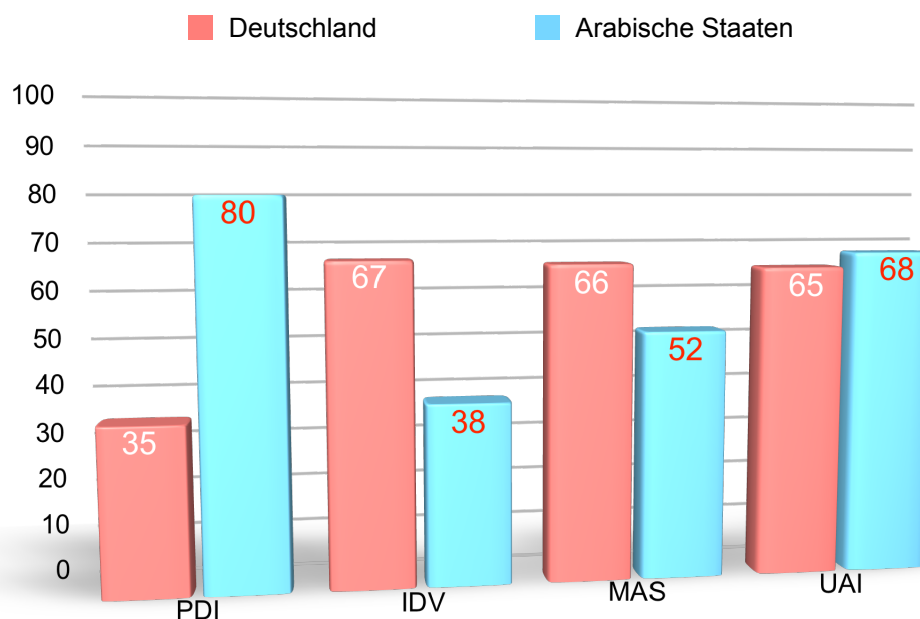


Abbildung 6 „Vergleich der Kulturdimensionen zwischen Deutschland und den arabischen Staaten nach Hofstede“¹⁰²

¹⁰¹ Lars 22.08.2014. Hofstede's Kulturdimensionen – wie uns die Landeskultur beeinflusst. <<http://www.typentest.de/blog/2014/08/hofstedes-kulturdimensionen-wie-uns-die-landeskultur-beeinflusst/>> (Stand 26.07.2017)

¹⁰² „Vergleich der Kulturdimensionen zwischen Deutschland und den arabischen Staaten nach Hofstede“. Eigenerstellung nach <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>> (Stand 26.07.2017)

6.1. Machtdistanz

Deutschland 35 PDI - Arabische Staaten 80 PDI¹⁰³

Besonders im Vergleich zu Deutschland lässt sich bei den arabischen Staaten leicht erkennen, dass Hierarchien leichter geduldet und akzeptiert werden. Im Mittleren Osten ist eine Ranggliederung sogar erwünscht, während in Deutschland die Stufenfolge immer weiter abschwächt und sich Führungskräfte und Mitarbeiter zunehmend auf Augenhöhe begegnen. Doch der niedrige Wert von 35 PDI in Deutschland weist ebenso darauf hin, dass eine Führungskraft dann besonders anerkannt ist, wenn die fachliche Expertise tadellos ist und eine flache Hierarchie angestrebt wird.

6.2. Individualismus

Deutschland 67 IDV - Arabische Staaten 38 IDV¹⁰⁴

Der niedrige IDV Wert von 38 bei den arabischen Staaten zeigt, dass nicht der Individualismus, sondern der Kollektivismus geschätzt wird. Besonders deutlich wird das nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch auf der persönlichen, privaten Beziehungsebene. Dies zeigt sich bei den engen Familienstrukturen, aber auch bei der Loyalität im Arbeitsteam. So übernimmt gern ein jeder ein Stück Verantwortung und niemand wird zurückgelassen. In Deutschland hingegen hat der Individualismus eine deutlich höhere Priorität. Kleinere Familien und der Drang der Selbstverwirklichung sind wesentlich stärker als in arabischen Ländern.

6.3. Maskulinität versus Feminität

Deutschland 66 MAS - Arabische Staaten 52 MAS¹⁰⁵

Mit einem Wert von 66 wird Deutschland als maskuline Gesellschaft eingeschätzt. Dies beschreibt eine Gesellschaft, die von Wetteifer, Erfolg und Zielen geprägt ist. Diese Sicht der Dinge beginnt bereits in der frühesten Schulbildung und zieht sich durch das professionelle Leben. Deutschland wird von Führungspersönlichkeiten bestimmt und ermutigt, selbstbewusst zu sein. Der Erfolg wird oft durch Autos, Technik oder Uhren gezeigt. Die arabischen Staaten haben einen geringeren MAS Wert von 52. Dies bedeutet, der Arbeitsstil ist femininer als der Deutsche. Dennoch werden Konflikte offen ausgetragen und versucht, durch Kompromisse zu bereinigen. Die Risikobereitschaft ist hoch und es wird Entscheidungsstärke vorausgesetzt.

¹⁰³ Hofstede, Geert. Tools <<https://geert-hofstede.com/germany.html>> (Stand 26.07.2017)

¹⁰⁴ siehe Fußnote 100

¹⁰⁵ siehe Fußnote 100

6.4. Unsicherheitsvermeidung

Deutschland 65 UAI - Arabische Staaten 68 UAI¹⁰⁶

Mit einem Wert von 65 drängt Deutschland stark in die Richtung, Zukunftsunsicherheiten zu vermeiden, Sicherheiten zu implementieren. Ein besonderes Merkmal der deutschen Unternehmenskultur ist das Durchdenken und Planen. Ähnlich sieht dies auch bei den arabischen Staaten aus. Das Vorhandensein von Regeln und das Verständnis von Sicherheit sind hier ebenso von Bedeutung.

¹⁰⁶ siehe Fußnote 100

7. Beziehungsspezifische Kulturunterschiede

Beziehungen haben im arabischen Raum eine wesentlich höhere Bedeutung als in vielen europäischen oder im Speziellen deutschen Raum. Die wohl wichtigste Institution ist die Familie. Diese wird nicht nur als Basis der sozialen Absicherung gesehen, sondern auch als Rückzugsort. In wenigen anderen Kulturen spielen Familie, Ehre, die Rolle der Stammesfürsten und der Islam eine solch bedeutende Rolle wie auf der arabischen Halbinsel. Die Unterstützung untereinander ist im arabischen Raum fast grenzenlos, so bestehen oft ganze Unternehmen aus einem zusammenhängenden sozialen oder familiären Netzwerk.¹⁰⁷ Araber sehen das Leben vorrangig als Einheit. Eine Trennung zwischen Privatem und Geschäftlichem, wie es die Deutschen bevorzugen, ist unüblich. Das wiederum ist eine besonders wichtige Erkenntnis im Berufsleben, denn der Weg, um mit Arabern ins Gespräch und Geschäft zu kommen, geht über die familiäre Basis und den Small Talk. Zuerst muss eine Vertrauensebene zwischen den Geschäftspartnern aufgebaut werden. Besonders in der medialen Geschäftswelt sollte für eine deutsche Führungskraft in der arabischen Welt mit der reinen Umsetzung des Projekts kein Endpunkt gesetzt sein. Eine solche Abwicklung der Arbeit kann als Desinteresse und Unhöflichkeit interpretiert werden.

7.1. Familie als die wichtigste Instanz

Im gesellschaftlichen Leben der Araber spielt die Familie eine tragende Rolle. Ihre Religion, der Islam, fördert zudem soziale Verantwortung nicht nur gegenüber seiner Familie, sondern auch gegenüber Nachbarn oder Benachteiligten. Die Einheit, welche Familie und Religion dadurch bilden, dienen als Stütze aller kulturellen, sozialen und politischen Interessen und Bedürfnisse ihrer Gesellschaft.

Eine weitestgehend nach traditionellem Vorbild geschlechtsspezifische Erziehung der Kinder bereitet die Jungen frühzeitig auf männliche Aufgaben wie Verhandlungen führen und Geld verdienen. Mädchen werden auf die klassische Frauenrolle mit Haushaltsführung und Kindererziehung eingestimmt.

Die eigene Familie diene und dient noch heute als Rückzugsort, Sicherheit und sie gibt Unterstützung in allen Lebenslagen. Jeder übernimmt Verantwortung für sich und seine Nächsten. Eine strenge hierarchische Familienordnung mit dem Vater, dem Boss der von allen Familienmitgliedern Gehorsam einfordert, an der Spitze wird allmählich aufgelockert. Früher jedoch gehörte er zu einer konservativeren Familienansicht.

7.2. Familienehre, die Rolle der Frau und Weiblichkeit im Geschäftsalltag

Die arabische Familienehre und auch der Familienruf spielt sowohl im Privaten als auch im geschäftlichen Bereich eine tragende Rolle. Insbesondere die Frauen tragen zu einem hohen sozialen Ansehen bei, zeigen sie öffentlich ein tadelloses, keusches Verhalten und verschleiern sich.

¹⁰⁷ Kratochwil, Gabi 2007. Business-Knigge: Arabische Welt. Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern. orell füssli Verlag. Seite 101ff.

In der arabischen Geschäftswelt ist die Mehrzahl der Führungskräfte männlich. Doch genau deshalb, weil die Araber ihr Berufs- und Privatleben so wenig voneinander trennen, sollte auch bedacht werden, dass die Frau im privaten Leben als Mutter, Hausfrau und Ehefrau die Leitung übernimmt. Die Rolle der Frau liegt klar im Privaten mit Fokus auf die Familie. Doch der Islam gewährt das Recht der Berufstätigkeit der Frauen und diese nutzen ihre Gelegenheiten auch zunehmend mehr. Die traditionellen Rollenbilder sind im Umbruch, denn immer mehr weibliche College- und Hochschulabsolventen drängen auf den Arbeitsmarkt. Doch ironischerweise ist besonders im mittleren Osten die Bildungsschere zwischen den Männern und Frauen auffällig. An der Katar-Universität sind zum Beispiel 80 Prozent der Studierenden weiblich.¹⁰⁸ Männer hegen ein eher geringes Interesse am Studium, obwohl es kostenlos ist. So haben es die Männer oft einfacher, auch ohne einen universitären Abschluss Berufe wie Polizist oder Minister zu erlangen, in Familienunternehmen oder dem Militär unterzukommen. Die Beschäftigungsquote bei Frauen in Katar liegt bei 30 Prozent, wobei sie in Führungspositionen fast gar nicht auftauchen. Dennoch zeigt die Realität, dass es noch immer keine berufliche Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen im arabischen Raum gibt. Dies zeigt sich in der Vergütung, denn Frauen sind deutlich unterbezahlt als Männer - teilweise trotz des Hochschulabschlusses. Doch zahlreiche feministische Bewegungen sorgen für eine konstante Verbesserung der Situation der Frau im Geschäftsleben. Ebenso wurde 2008 von der Emirfamilie¹⁰⁹ die „Nationale Vision 2030“¹¹⁰ vorgestellt, in der das Ziel der Nationalisierung des Arbeitsmarktes genannt wird. Ein Zeichen dafür, dass Einheimische im Allgemeinen und Frauen im Spezifischen eine stärkere Bedeutung in der Geschäftswelt erfahren sollen.

Was die politische Mitbestimmung angeht, so war Katar 1999 der erste arabische Golfstaat, der Frauen das passive Wahlrecht zusprach und ihnen nur zwei Jahre später ebenso das aktive Wahlrecht zugestand.

7.3. Der Islam

Heutzutage gibt es drei große, geistige Mächte: den Marxismus,¹¹¹ den Islam und die Weltanschauung des Westens, welche eine Mischung aus christlicher Religion, kapitalistischer Wirtschaftsphilosophie, Rationalismus, Liberalismus¹¹² und Demokratie in der Politik ist. Lediglich eine dieser Mächte ist auf der Basis der Religion errichtet, der Islam. Hierbei verbinden sich Wirtschaft, Staat und Gott zu einer herrschenden Einheit.

¹⁰⁸ El-Minawi, Karin 06.04.2014. Frauenrechte in Katar auf dem Vormarsch. Männer meiden die Unis. <<http://www.taz.de/!5044838/>> (Stand 26.07.2017)

¹⁰⁹ das katarische Staatsoberhaupt wird als Emir bezeichnet

¹¹⁰ El-Minawi, Karin 06.04.2014. Frauenrechte in Katar auf dem Vormarsch. Männer meiden die Unis. <<http://www.taz.de/!5044838/>> (Stand 26.07.2017)

¹¹¹ eine von Marx und Engels im 19. Jahrhundert begründete Gesellschaftslehre, deren Ziel es ist, durch revolutionäre Umgestaltung eine klassenlose Gesellschaft zu schaffen

¹¹² eine politische Idee, nach der sich der Mensch in einer Gesellschaft möglichst frei entfalten soll und die staatlichen Eingriffe in die Wirtschaft möglichst gering sein sollen

7.3.1. Die Verbreitung des Islams

Die Verbreitung der Muslime erstreckt sich heutzutage von Indonesien in Südostasien bis nach Nigeria in Afrika. Der Islam ist damit nach dem Christentum die zweitgrößte Religion der Welt. 2004 gab es 6,5 Milliarden Menschen auf der Welt, wovon 1,31 Milliarden sich dem islamischen Glauben zugehörig fühlten, das bedeutet 20,1 Prozent der Weltbevölkerung.¹¹³ Diese Prognose besagt auch, dass bis zum Jahr 2020 2,8 Milliarden Menschen Muslime sind. Gleichmaßen nimmt auch die Zahl der Muslime in Europa zu. Allein in Deutschland gibt es rund 4,5 Millionen Menschen muslimischen Glaubens und das nicht ausschließlich in den Hauptzentren Berlin, München und Aachen.¹¹⁴

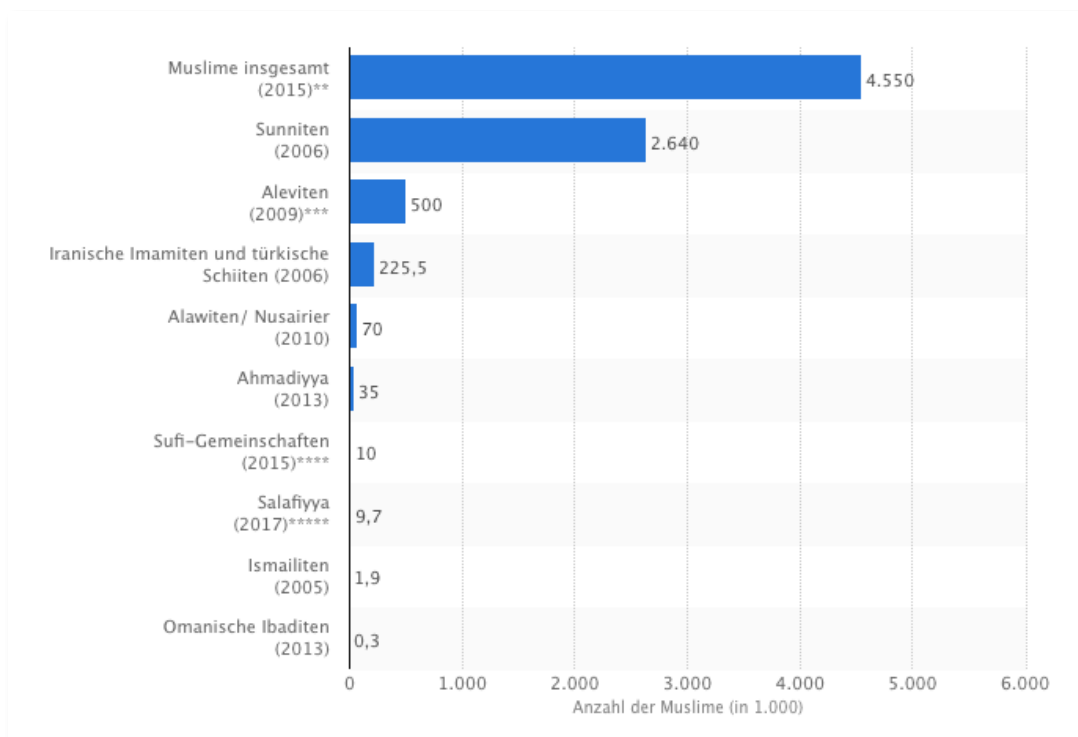


Abbildung 7 „Verbreitung der Islam-Gläubigen“¹¹⁵

¹¹³ Statista. 2017. Anteil der Muslime an der Weltbevölkerung von 1992 bis 2004. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159035/umfrage/anteil-der-muslime-an-der-weltbevoelkerung/>> (Stand 03.08.2017)

¹¹⁴ Habermas, Jürgen 06.08.2012. Wie viel Religion verträgt der liberale Staat. <<https://www.nzz.ch/wie-viel-religion-vertraegt-der-liberale-staat-1.17432314>> (Stand 03.08.2017)

¹¹⁵ Statista. 2017. Verbreitung der Islam-Gläubigen. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76744/umfrage/anzahl-der-muslime-in-deutschland-nach-glaubensrichtung/>> (Stand 01.08.2017)

7.3.2. Die fünf Säulen des Islams

Der islamische Glaube baut auf fünf Glaubensgrundsätzen auf, die für jeden Moslem verbindlich sind. Auf diesen „fünf Säulen“ stützt sich der Glaube des Moslems im täglichen Leben. Sie kreieren neben dem heiligen Buch, dem Koran, eine Verbindung zwischen Moslems weltweit.¹¹⁶

Das Glaubensbekenntnis (Shahada)

Das erste Gebot des Moslems ist es, die Shahada zu sprechen „*Ich bezeuge, es gibt keine Gottheit außer Gott; ich bezeuge Mohammed ist der Gesandte Gottes.*“

Das Gebet (Salat)

Das fünfmalige, tägliche Gebet bildet die zweite Säule des Islams. Es handelt sich um das rituelle Gebet, das in festgelegten Formeln zu bestimmten Zeiten ausgesprochen werden muss. Vor dem Sonnenaufgang, am Mittag, am Nachmittag, zur Zeit des Sonnenunterganges und vor dem Schlafengehen soll jeder Moslem sein Gebet verrichten.

Die Fastenzeit (Ramadan)

Als dritte Säule des Islams wird das Fasten im Monat Ramadan angesehen. Im neunten Monat des islamischen Jahres wird von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang gefastet. Kranke, Alte, kleine Kinder, Schwangere und Reisende sind vom Fastengebot ausgenommen. Allen anderen ist in der vorgegebenen Zeit der Verzehr von Speisen, Getränken und Genussmitteln ebenso nicht gestattet wie der Beischlaf.

Die Pilgerreise (Hadsch)

Ab der Erreichung der Volljährigkeit hat der Moslem die Pflicht, einmal in seinem Leben die Pilgerfahrt nach Mekka anzutreten. Dort soll er am zentralen Heiligtum, der Ka'aba, zu Allah beten.

Almosensteuer (Zakat)

Die fünfte Säule beschreibt die Almosensteuer Zakat, die die Wohltätigkeit des Moslems beschreibt. Ursprünglich wurde diese als freiwillige Abgabe von wohlhabenden Moslems gegenüber Ärmern erbracht. Heutzutage ist sie in eine Art Vermögenssteuer umgewandelt worden, die an den islamischen Staat gezahlt wird.

¹¹⁶ Islamisches Zentrum München 2004. Die Fünf Säulen. <http://www.islamisches-zentrum-muenchen.de/html/islam_-_die_5_saeulen.html> (Stand 03.08.2017)

7.3.3. Identifikation mit dem Islam

Trotz der relativen Religionsvielfalt bestimmt der Islam nicht nur das private, sondern auch das berufliche Leben in der arabischen Welt sehr. Viel stärker als in europäischen Ländern insbesondere in Deutschland wird sich in der arabischen Welt mit der Religion beschäftigt und identifiziert.¹¹⁷ Daher ist es besonders für Führungskräfte unumgänglich, sich mit der arabischen Kultur und vor allem der Religion und ihren Gepflogenheiten bekannt zu machen. *„Westliche Reisende werden in islamischen Ländern vor allem mit den praktischen Auswirkungen des Gebets und des Fastens konfrontiert. Sie können erleben, dass Geschäfte zur Gebetszeit geschlossen werden oder dass ihre Verhandlungspartner eine Sitzung kurz unterbrechen, um ihr Gebet, vielleicht in einem Nebenraum oder auch in einer nahen Moschee, zu verrichten.“*¹¹⁸ Besonders die Pflicht der fünf Gebete am Tag wird von den meisten Muslimen befolgt und kann gegebenenfalls auch eine höhere Priorität besitzen als ein gerade stattfindendes Meeting oder eine Telefonkonferenz, was wiederum zu einer kurzzeitigen Unterbrechung dieser führen kann. Die fünf Gebetszeiten der Islamgläubigen unterliegen täglichen Änderungen, so galten etwa für Katar am 24.07.2017 folgende Gebetszeiten:¹¹⁹

Morgengebet (Fajr): 03:37 Uhr

Mittagsgebet (Dhuhr): 11:40 Uhr

Nachmittagsgebet (Asr): 15:07 Uhr

Abendgebet (Maghrib): 18:24 Uhr

Nachtgebet (Isha): 19:34 Uhr

Eine weitere Besonderheit und ebenso ein großer Unterschied zu Deutschland ist die Werktagsverteilung. So beginnt die Woche im arabischen Raum am Sonntag und endet am Donnerstag. Freitag ist der heilige Tag der Muslime. An diesem Tag gehen sie üblicherweise bereits am Vormittag in die Moschee und verbringen den restlichen Tag mit der Familie. Um einen Vergleich zu ziehen, könnte der Sonntag im deutschen Raum genommen werden. Dieser ist mit einem Wochenendtag vergleichbar, an dem die Entspannung, die Familie und eventuell das Aufsuchen der religiösen Einrichtung vorgenommen werden kann. Findet ein geschäftliches Treffen von deutscher Seite aus am Freitag oder von arabischer Seite aus am Sonntag statt, so sollte auf beiden Seiten Verständnis und Nachsicht geübt werden. Keinesfalls sollte ein Gebet oder ein sonstiges religiöses Verhalten als mangelndes geschäftliches Interesse interpretiert werden. Die erfahrene, aufgeschlossene Führungsperson kann etwaige Gebetszeiten bereits in ihre zeitliche Planung integrieren und

¹¹⁷ Oster, Andrea und Benali, Mustafa 01.08.2016. Islam. Die fünf Säulen des Islam. <<http://www.planet-wissen.de/kultur/religion/islam/pwiediefuenfsaeulendesislam100.html>> (Stand 24.07.2017)

¹¹⁸ Hecht-El Minshawi, Béatrice 19.01.2017. Muslime im Alltag und Beruf. Integration von Flüchtlingen. Springer-Verlag GmbH, Seite 60 ff.

¹¹⁹ Gebetszeiten.Zone 24.07.2017. <<https://gebetszeiten.zone/land/katar>> (Stand 24.07.2017)

auf diese Weise für eine positive Grundstimmung bei den islamischen Geschäftspartnern sorgen.

Ein ebenso nicht häufig durchgeführtes Ritual in Deutschland ist das Fasten im Monat Ramadan. In der arabischen Welt und im Islam ist es fester Bestandteil, doch kann auch das erhebliche Auswirkungen auf das mediale Geschäftsleben haben. Der Ramadan als solches hat wenig religiöse Bedeutung, sondern ist eher ein soziales Geschehnis, welches in einem dreitägigen Fest, dem Eid al-Fitr, endet. Im Vergleich zum deutschen Weihnachten, welches immer am 25. und 26. Dezember stattfindet, richtet sich der Ramadan nach dem Mondjahr und verschiebt sich jährlich um circa 11 Tage nach vorn. So begann Ramadan in den Jahren 2015, 2016 und 2017 am 17. Juni, 06. Juni und 26. Mai.¹²⁰

Besonders deutsche Führungspersönlichkeiten sollten in dieser Zeit beachten, dass Muslime zwischen Sonnenaufgang und Sonnenuntergang nichts trinken und essen. Daher werden vermehrt Geschäftstermine in die Abend- oder Nachtstunden verlegt, sodass ein später Arbeitsbeginn und ein nächtliches Arbeitsende nicht ungewöhnlich sind.¹²¹ Aufgrund der enormen körperlichen Belastung sollte eine Führungskraft vorausschauend handeln und wichtige Konferenzen oder Verhandlungen nicht in die ersten Tage des Ramadans legen. Ein solch umsichtiges Verhalten zeugt von starker kultureller Kompetenz.

7.4. Kulturunterschiede bezüglich Hierarchien im Führungsstil

Wie das Diagramm Abbildung 6 „Vergleich der Kulturdimensionen zwischen Deutschland und den arabischen Staaten nach Hofstede“ auf Seite 29 bereits gezeigt hat, erfährt die hierarchische Business-Struktur eine hohe Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft. Hierarchien haben nach El-Minshawi ihren Ursprung in der Familie und in den Clanstrukturen.¹²² Arabische Unternehmen sind oft patriarchisch geprägt und Entscheidungen werden nach dem Top-Down-Prinzip¹²³ gefällt. Bei Familienunternehmen steht der Familienvater meist an der Spitze und hierarchisch gesehen wird der älteste Sohn als Nachfolger bestimmt. Zumeist arbeitet dieser bereits zuvor in der Firma.

¹²⁰ Schäfer, Simone 29.05.2017. Fastenzeit beginnt. Die sieben strengen Regeln gelten beim Ramadan <<http://www.berliner-kurier.de/news/panorama/fastenzeit-beginnt-diese-7-strengen-regeln-gelten-beim-ramadan-24092990>> (Stand 24.07.2017)

¹²¹ Rothlauf, Jürgen 11.10.2006. Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. 2. Auflage. Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH. München. Seite 550 ff

¹²² Hecht-El Minshawi, Béatrice 19.01.2017. Muslime im Alltag und Beruf. Integration von Flüchtlingen. Springer-Verlag GmbH, Seite 15 ff.

¹²³ Top-down" (in etwa: "von oben nach unten") bedeutet im Management entweder "vom Allgemeinen zum Detail" oder "vom Vorstand an die Mitarbeiter"

7.4.1. Das Top-Down-Prinzip und Hierarchietreue

Jegliche Inhalte und Kontexte bezüglich der Ad-hoc-Planung, dem Entscheidungsfindungsprozess, aber auch der hierarchischen Organisationsstrukturen geht in den arabischen Ländern vom ausschließlichen Entscheidungszentrum an der Spitze des Unternehmens aus. Diese Beibehaltung der bürokratischen Organisationsformen lässt sich damit erklären, dass arabische Manager und Führungskräfte die Entscheidungsfindung als ihre exklusive Aufgabe ansehen. Von allen Mitarbeitern und sonstigen Angestellten wird erwartet, dass die entsprechenden Beschlüsse befolgt und ausgeführt werden. In der arabischen Unternehmensführung dominiert daher auch heute noch ein sehr stark ausgeprägtes Top-Down-Bewusstsein.¹²⁴ Motivationsprobleme aufgrund dieser hierarchischen Struktur sind angesichts der konservativen Einstellung der Araber nicht zu befürchten. Auch hier wird deutlich, dass Personifizierung, Herrschaft und Führung an eine Person gebunden werden kann sowie an einen Kult um die Person. Wie früher die Stammesführer, wird heutzutage die Führungsperson als uneingeschränkte Autorität angesehen und mit allen Weisungs- und Kontrollbefugnissen bekleidet, die ihr bei dieser Aufgabe erleichternd zur Seite stehen. Ein weiterer wichtiger Betrachtungswinkel ist, dass die arabische Unternehmensführung sehr stark vom religiösen Einfluss des Islams geprägt ist. So gilt, dass der Untergebene, der Mitarbeiter, seinen Herrscher, die Führungsperson, solange anzuerkennen und zu dienen hat, bis dieser die Scharia-Gesetzgebung verletzt. Management by Delegation¹²⁵ sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess entspricht daher nicht der arabischen Führungsphilosophie und wird auch vom einzelnen Mitarbeiter nicht erwartet.

7.4.2. Autoritärer - Patriarchalischer Führungsstil

Aus der Hierarchiegebundenheit resultiert in der arabischen Welt eine gewisse Autoritätshörigkeit, welche besonders im stringenten Führer-Untergebenen-Verhältnis zum Ausdruck kommt.¹²⁶ Damit verbunden ist ein Führungsstil, der als autoritär-patriarchalisch charakterisiert wird. Dieser traditionelle Führungsstil zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass Informationen kaum ausgetauscht werden und interne Kontrollvorgänge eine Überbetonung erfahren. Der patriarchalische Führungsstil gilt vor Ort dann als besonders erfolgreich, wenn sich Alter, Ansehen und Autorität in einer Person zusammenfassen lassen. Führung im arabischen Sinne bedeutet, bestimmt zu handeln wie Macht zu demonstrieren, Distanz zu Untergebenen zu wahren, aber auch sich zu kümmern.¹²⁷

¹²⁴ Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim 2008. Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. 6. Auflage. Gabler. Wiesbaden. Seite 1036 f.

¹²⁵ Onpulsion Redaktion 07.08.2009. Führungstechnik: Management by Delegation. <<http://www.onpulsion.de/105/fuehrungstechnik-management-by-delegation/>> (Stand 09.08.2017)

¹²⁶ Mertens, Arne. 2016. Motivation von Mitarbeitern. Auswirkungen des Führungsstils. Grin Verlag. 1. Auflage. Seite 8 ff.

¹²⁷ Seidat, Sandy. 2009. Überblick und Vergleich relevanter Führungsstile. Grin Verlag. 1. Auflage. Norderstedt. Seite 10 f.

Was junge Manager betrifft, so können sie am erfolgreichsten diese Aufgabe übernehmen, indem sie frühzeitig Führungsverantwortung in einem Familienunternehmen übertragen bekommen. Heutzutage zeichnen sich zunehmende Veränderungen ab, wenn es um den Führungsnachwuchs geht. Denn viele junge Kataris haben vorwiegend in Amerika und England studiert und sind zumindest theoretisch mit den westlichen Führungs- und Verhaltensstrukturen vertraut.

Im arabischen Kulturkreis wird die Vermittlung derartiger Qualifikationen allerdings nur als einer von mehreren wichtigen Bausteinen angesehen, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übernahme von Führungsverantwortung zu erfüllen.¹²⁸ Viele der Familienunternehmen in Katar verfolgen immer mehr eine Politik, die Abschied nimmt von Ad-hoc Entscheidungen. Strategisches und vorausschauendes Denken, welches langfristig das Überleben des Familienbundes sichert, gewinnt zunehmend an Bedeutung.

7.5. Verbale und nonverbale Kommunikation

Katar wie auch alle anderen Golfstaaten gehört zu den Ländern, bei denen die nonverbale genauso wie die verbale Kommunikation eine der wichtigsten Rollen im privaten und auch im geschäftlichen Bereich spielt.¹²⁹ Besondere Aufmerksamkeit sollte dabei auf den religiösen Kontext gelegt werden, der bei Unterlassung mit nachhaltigen, negativen Konsequenzen für den ausländischen Geschäftspartner verbunden sein kann.

7.6. Die Begrüßung

Im folgenden Kapitel sollen Umgangsformen beschrieben und diskutiert werden auf welche eine deutsche Führungskraft Rücksicht nehmen sollte, im Hinblick auf die Begrüßungszeremonie, die besondere Rolle der Frau und der Weiblichkeit, dem Austausch von Visitenkarten zu Beginn einer Verhandlung, angemessenen Gesprächsthemen und dem arabischen Kaffeeritus.

7.6.1. Begrüßungsformel

Die arabische Kultur ist vor allem durch ihre Herzlichkeit bekannt. Genauso wird die Begrüßung eines Kataris, eines Arabers als Gastgeber, auch ausfallen. Möchte der deutsche Manager oder die deutsche Führungspersönlichkeit diese Geste erwidern, indem er zu einer arabischen Grußformel greift, wäre hier der inflationär gebrauchte Gruß „As-salamu alaikum“ der verkehrte. Dieser ist den Muslimen untereinander vorbehalten. Mit der arabischen Floskel „Marhaba“, was soviel bedeutet wie „Guten Tag“, ist der deutsche Gast auf der sicheren Seite.¹³⁰ Was die richtige Ansprache betrifft, so sollte der arabische

¹²⁸ Jeuschede, Gerhard. 1994. Grundlagen der Führung: Führungsprozeß, Führungskreis, Führungsfunktion, Führungskonzeptionen, Führungsstil. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 1. Auflage. Seite 63 ff.

¹²⁹ Payer, Margarete. 2006. Internationale Kommunikationskulturen. <<http://www.payer.de/kommkulturen/kultur042.htm>> (Stand 29.08.2017)

¹³⁰ Ortlieb, Sylvia. 2008. Business in Arabien. Salam, Marhaba und der Bruderkuss. <<http://www.managermagazin.de/unternehmen/karriere/a-589163-3.html>> (Stand 23.08.2017)

Gesprächspartner mit seinem Titel und seinem Vornamen angesprochen werden. Bei Mitgliedern des Königshauses wird die Anrede „Your Excellency“ verwendet. Araber untereinander umarmen sich oft zur Begrüßung, dennoch sollte sich der Gast nicht aufgrund der Herzlichkeit der Araber zu einer Umarmung hinreißen lassen, denn diese Geste ist Teil ihres religiösen Rituals. Je höher das Alter oder der soziale Status, umso herzlicher das Willkommen, wobei fast jede Wendung mit Bezug zu Gott beginnt.¹³¹

7.6.2. Begrüßung von Frauen

Das richtige Verhalten gegenüber einer arabischen Frau ist schwer zu definieren. So sollte ein westlicher Geschäftsmann Körperkontakt stets vermeiden, denn arabische Frauen werden höchst zurückhaltend begrüßt. Es sollte gewartet werden, ob die Frau dem deutschen Geschäftsmann die Hand reicht. Erst dann darf der Handschlag erwidert werden.¹³² Sollte keine Hand ausgestreckt werden, so genügt ein kurzes Kopfnicken. Bei Frauen untereinander ist es weniger problematisch. Sollte eine deutsche Geschäftsfrau nach Arabien reisen und von arabischen Männern nicht begrüßt werden, so gilt dies als Beweis der Ehrerbietung. Dennoch entsagt es ihr nicht die Ehre als Gesprächspartnerin. Trotzdem sollte eine deutsche Geschäftsfrau warten, bis ihr der Mann den Handschlag anbietet und ansonsten mit einem freundlichen Kopfnicken grüßen.¹³³ In der arabischen Kultur wird auch der Mann, anders als in der Deutschen, vor der Frau begrüßt.

7.6.3. Austausch von Visitenkarten

Der Austausch von Visitenkarten spielt in der arabischen Welt eine wichtige Rolle, beinahe gehört sie schon zur Begrüßungszeremonie. Bei jedem Treffen mit arabischen Geschäftspartnern sollte die deutsche Führungskraft auf den Austausch vorbereitet sein und genügend Visitenkarten mit sich tragen.

Zudem ermöglicht ein Blick auf die Visitenkarte, mit welchem Namen und mit welchem Titel sein Gegenüber anzusprechen ist und zeigt zugleich an, welche Stellung der Gesprächspartner in seinem Unternehmen einnimmt.¹³⁴

Besondere Wertschätzung werden Führungskräfte erfahren, lassen sie ihre eigenen Visitenkarten zweisprachig bedrucken, eine Seite in Englisch, die andere in Arabisch. Dies zeugt von hoher kultureller Achtung und Akzeptanz. Ebenso wird viel Wert gelegt auf hochwertige Verarbeitung der Visitenkarte und eine einwandfreie Übersetzung.

¹³¹ Eidam, Markus 04.03.2013. Begrüßung in der arabischen Welt. <<http://blog.eidam-und-partner.de/2013/03/begrueessung-arabische-welt-interkulturelles-trainings-know-how/>> (Stand 03.08.2017)

¹³² Mai, Jochen. Interkulturelle Kompetenz: Fettnäpfchen umgehen. <<http://karrierebibel.de/interkulturelle-kompetenz/>> (Stand 09.08.2017)

¹³³ Focus Online. Knigge für die arabische Welt. Begrüßen, Verhandeln, Frausein. <http://www.focus.de/finanzen/karriere/tid-25665/knigge-fuer-die-arabische-welt-ohne-fauxpas-zum-geschaeft-mit-herrn-ahmed-anrede_aid_746695.html> (Stand 19.08.2017)

¹³⁴ Sobik, Helge. 13.08.2008. Achtung, schlimme Fettnäpfchen im Urlaub!. <<https://www.welt.de/reise/article2303460/Achtung-schlimme-Fettnaepfchen-im-Urlaub.html>> (Stand 04.09.2017)

7.6.4. Gesprächsthemen

Anschließend an den Tausch der Visitenkarten beginnt der Araber seinen Small Talk in der Regel mit Fragen nach der Anreise, der Gesundheit und der Familie des deutschen Gastes. Dadurch wird versucht, eine persönliche Basis zwischen den Gesprächspartnern zu schaffen. Die deutsche Führungsperson sollte auf politische und religiöse Themen zum Einstieg verzichten.¹³⁵ Zu diesen unkomfortablen Themen zählt auch das Erkundigen nach dem Wohlergehen der Familie wie insbesondere der Frau des arabischen Geschäftspartners, denn ein signifikanter Grundsatz in der arabischen Kultur ist die des „Gesicht wahrens“. Ein arabischer Mann kann nach islamischen Recht mit vier Frauen gleichzeitig verheiratet sein und wüsste nicht, wie er auf eine solche Frage des Deutschen reagieren sollte.

Mit Freude werden in den Golfstaaten sportliche Themen aufgegriffen. Dazu zählen insbesondere Pferde- und Kamelreiten, wobei ebenso gern über neuste Ereignisse im Bereich des Fußballs gesprochen wird.

7.6.5. Kaffeezeremonie

Während der ersten Begegnung mit dem arabischen Geschäftspartners ergibt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit die Frage nach dem ersten Getränkewunsch bzw. das erste Getränk wird gereicht. Als Zeichen besonderer Wertschätzung wird der deutsche Gast einen Kaffee gereicht bekommen, welcher in einer Tasse, kleiner als eine Mokkatasse, serviert wird. Dieser Kaffee hat nichts mit dem der deutschen Kultur gemein, er schmeckt bitter und gilt als besonders magenfreundlich.¹³⁶ Diese Zeremonie des Einschenkens wiederholt sich mehrere Male, doch spätestens nach dem dritten Kaffee sollte der deutsche Gast aus Höflichkeit ein weiteres Nachschenken verneinen.

7.7. Kleidung

Eine nachlässige Kleidung wird im arabischen Raum als Mangel an Besitztum und Bildung angesehen. Obgleich der enormen Temperaturen sind für Männer der westlichen Welt Anzug und Krawatte genauso Pflicht wie für Frauen der westlichen Welt Hosenanzüge oder ein kniebedeckendes Kostüm mit Strumpfhose.¹³⁷ Im Geschäftsalltag sind freie Schultern, Knie, Beinschlitz und tiefe Dekolletés unerwünscht. Kurze Hosen und Ärmel werden dahingehend als Sportkleidung akzeptiert.¹³⁸

¹³⁵ Prof. Dr. Müller, Stefan; Prof. Dr. Gelbrich, Katja. 2014. Interkulturelle Kommunikation. Verlag Franz Vahlen München. 1. Auflage. Seite 88 ff.

¹³⁶ Dostal, Walter. 1967. Die Beduinen in Südarabien: Eine ethnologische Studie zur Entwicklung der Kamelhirtenkultur in Arabien. Ferdinand Berger & Söhne. Seite 80 f.

¹³⁷ Rößler, Anette 31.08.2011. Interkulturelle Kompetenz und Interkulturelles Training. <<http://www.business-wissen.de/artikel/interkulturelle-kompetenz-und-interkulturelles-training/>> (Stand 09.08.2017)

¹³⁸ Paulus, Werner. 2015. Business in Arabien: Erfolgreiche Geschäfte wie in Tausendundeiner Nacht. Books on Demand. Seite 11 ff.

Die traditionelle Kleidung der männlichen Araber ist die Dishdasha, das lange Gewand, das auch häufig als Kleid bezeichnet wird, welches den ganzen Körper bedeckt und im Sommer aus weißer Baumwolle, im Winter aus wärmeren Materialien in dunkleren Farben besteht. Die arabischen Frauen tragen eine traditionelle Abaya und häufig dazu ein Kopftuch, welches Schaila genannt wird, selten dazu eine Verschleierung des Gesichtes, die Nikab.¹³⁹ Die traditionelle Kleidung des Landes einschließlich der Kopfbedeckung zu imitieren, wäre für deutsche Geschäftsleute unpassend und anmaßend.¹⁴⁰



Abbildung 8 „Dishdasha“¹⁴¹



Abbildung 9 „Abaya und Dishdasha“¹⁴²



Abbildung 10 „Abaya mit Schaila“¹⁴³

7.8. Geschäftliche Beziehungsebene

Es gibt selten eine Kultur, die so beziehungsorientiert ist wie die arabische. Eine dauerhafte und erfolgsgekrönte Geschäftsbeziehung mit Arabern bedingt eine funktionierende Beziehungsebene. Es ist von enormer Wichtigkeit, eine solide Beziehungsebene zu arabischen Geschäftspartnern aufzubauen und diese nachhaltig zu pflegen. Mehr als ein bis zwei Meetings im Jahr sind erforderlich, selbst wenn diese das Reisebudget und den Kalender belasten. Sie sind eine unumgängliche Investition in den Erfolg im arabischen Raum.¹⁴⁴ An oberster Stelle steht ein persönliches Treffen mit dem arabischen Geschäftspartner. Anschließend sollte der Kontakt via Telefon oder Email konstant gehalten

¹³⁹ Focus Online 05.04.2017. Nikab, Schaila, Hijab. Das sind die verschiedenen Formen der Verschleierung <http://www.focus.de/politik/videos/nikab-schaila-hijab-das-sind-die-verschiedenen-formen-der-verschleierung_id_5832916.html> (Stand 10.08.2017)

¹⁴⁰ Dr. Kiehling, Hartmut. 2009. Arabien-Knigge. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. München. Seite 44

¹⁴¹ „Dishdasha“. Wikipedia. August 2017, <https://de.wikipedia.org/wiki/Thawb> (Stand 03.09.2017)

¹⁴² „Abaya und Dishdasha“. <http://xnet.ynet.co.il/laisha/articles/0,14961,L-3096042,00.html> (Stand 03.09.2017)

¹⁴³ „Abaya mit Schaila“. Qatar Living. <http://www.qatarliving.com/items/clothing-accessories/advert/khaliji-abaya-made-turkey> (Stand 03.09.2017)

¹⁴⁴ Bannenber, Ann-Kristin. 2010. Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft. Kassel university press GmbH. Seite 116 f.

werden. Kontinuität und Stetigkeit im Geschäftskontakt sind zentrale Erfolgsfaktoren auf der arabischen Halbinsel. Persönliches Erscheinen vor Ort ist ein wettbewerbsbestimmender Erfolgsfaktor, dem oft ein zu geringer Stellenwert beigemessen wird. In der arabischen Gesellschaft, in der Familien-, Clan- und Stammeszugehörigkeiten über den Zugang zu Ressourcen bestimmen, ist es von ungemeiner Bedeutung, verschiedene Netzwerke vor Ort aufzubauen. Häufig kann es von Vorteil sein, von einer angesehenen und einflussreichen arabischen Person vorgestellt zu werden. Die richtige Empfehlung von einer angesehenen Persönlichkeit kann für eine Geschäftsanbahnung entscheidend sein, vor allem jedoch wenn der deutsche Geschäftspartner neu im arabischen Kulturkreis ist. Es sollte keine Berührungängste mit Klientelismus¹⁴⁵ oder „Vetternwirtschaft“ geben, denn diese gehören im arabischen Raum ganz natürlich zur Geschäftskultur.

7.8.1. Verhandlungsgeschick

Die arabische Geschäftskultur ist der Tradition nach vom Handel geprägt. Kaufen und Verkaufen ist eine Angelegenheit von Mensch zu Mensch. Zuerst wird die eigene Persönlichkeit angeboten, dann erst das Produkt. Geschäftsbeziehungen bauen auf persönlichen Beziehungen auf, die Sachebene ist zweitrangig. Es ist von enormer Wichtigkeit, den Anderen zunächst auf der persönlichen Basis kennen zu lernen und von sich zu überzeugen, denn auf der arabischen Halbinsel wird Berufliches nur zu gern mit Privatem kombiniert. Somit ist es von Vorteil, viel Freizeit mit arabischen Geschäftspartnern zu verbringen, um die Beziehungsebene zu festigen. Sowohl sportliche als auch kulturelle Zusammenkünfte bieten sich an. Das heißt auch, Small Talk is Big Talk.¹⁴⁶ Der arabische Geschäftspartner sollte das Gefühl haben, dass er als Person wichtiger ist als der berufliche Abschluss. Glänzt die Führungsperson folglich mit einer höflichen, aufgeschlossenen und interessanten Persönlichkeit, so wird das Interesse für das deutsche, erstklassige Produkt automatisch geweckt. Allgemein gilt, dass Verhandlungen im arabischen Raum langwieriger sind als in Deutschland. Das Feilschen auf dem Souq¹⁴⁷ gehört genauso zur arabischen Kultur wie das Verhandeln im Geschäftsalltag. Daher sollte der deutsche Geschäftspartner zuvor stets genügend Verhandlungsspielraum beim Unterbreiten seines Angebotes einplanen. Das bedeutet, dass der Ausgangspreis bedeutend über dem gewünschten Endpreis liegen sollte, denn Großzügigkeit ist eine sehr geschätzte Tugend im arabischen Kulturkreis und wird auch im Geschäftsalltag sehr gern gesehen.

¹⁴⁵ ein System zwischen einflussreichen Personen und ihren Klienten auf der Grundlage von Leistung und Gegenleistung

¹⁴⁶ Wannewetsch, Helmut 2013. Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik. Praxisstrategien und Wege zur Kostensenkung - für Einkauf, Logistik und Vertrieb. Springer Verlag. Seite 103 ff.

¹⁴⁷ traditioneller Gold-, Gewürz- und Textilmarkt auf der arabischen Halbinsel

7.8.2. Kulturunterschiede bezüglich Pünktlichkeit und Verbindlichkeit

Eine der wohl bekanntesten Stereotypen über die Deutschen ist ihre Genauigkeit, Pünktlichkeit und Sorgfalt. Der arabische Kulturkreis zeichnet sich eher durch Ruhe und Gelassenheit aus. Diese Kontroversität kann zu erheblichen Missverständnissen führen. So machen Trompenaars und Woolliams besonders auf die unterschiedliche Wahrnehmung der Zeit zwischen den Kulturen aufmerksam.¹⁴⁸ Vielen Situationen werden von Deutschen als sehr dringlich und maßgeblich relevant eingestuft und besitzen damit automatisch den Stempel „muss sofort bearbeitet werden“. Die Mentalität der Araber liegt eher im Gemütlichen und sie versuchen, besondere Stärke durch Ausharren zu zeigen. Schnelle und übereilte Reaktionen sind im mittleren Osten eher mit dem Stempel „keine weise Entscheidung“ behaftet. *„Verabreden sich Angehörige unterschiedlicher Kulturen und sind sich dabei der Relativität ihres Zeitverständnisses nicht bewusst, so sind Konflikte unvermeidlich.“*¹⁴⁹

7.8.3. Zeitlicher Rahmen bei Verhandlungen

Getreu dem Motto *„In der Ruhe liegt die Kraft.“*¹⁵⁰ dauern Geschäfte auf der arabischen Halbinsel länger als in Deutschland. Wenn eine deutsche Führungskraft oder ein Manager nicht genügend Zeit mitbringt und Hektik verbreitet, so wird sie keine erfolgreiche Verhandlung in Arabien führen können. Eine Erklärung für dieses zeitliche Verständnis lässt sich im Islam finden, denn die Muslime gehen davon aus, dass Allah die Zeit kontrolliert. Kommt ein Araber zu spät zu einem Geschäftstermin, so wird er keinerlei Schuldbewusstsein zeigen, da er keine Kontrolle über die Zeit hat. So glaubt die arabische Kultur auch an eine höhere Macht, welche Begebenheiten und Konsequenzen vorhersagt. Am besten lässt sich dieses anhand eines alten arabischen Sprichwortes verdeutlichen: *„[...] die Eile vom Satan, die Weile hingegen vom Barmherzigen ist.“* Somit sollte bei der Vorbereitung auf ein Treffen auf der arabischen Halbinsel immer ein größerer Zeitrahmen eingeplant werden. Dies ist nicht nur bei Verhandlungen der Fall, sondern auch bei Terminabsprachen. Somit wird das Eröffnungsgespräch immer als eine Art Kennenlernen interpretiert und nur in den seltensten Fällen bereits zur Geschäftsabsprache genutzt. Die arabische Gesellschaft ist nicht auf kurzfristige Entscheidungen ausgerichtet. Ein deutscher Manager mit Zeitdruck verkennt die vorherrschende Kultur und wird daher eher weniger akzeptiert.

Besondere Obacht ist geboten, sollten geschäftliche Treffen mit dem Zusatz „insh allah“ („So Gott will“) vereinbart werden, denn dann sind zeitliche Verzögerungen sehr wahrscheinlich. Daraus als deutscher Gast jedoch den Schluss zu ziehen, künftige Meetings zeitlich undogmatischer zu handhaben, kann sich als Fehlentscheidung erweisen. Die arabischen

¹⁴⁸ Trompenaars, Fons; Woolliams, Peter 01.09.2004. Business Weltweit: Der Weg zum interkulturellen Management. 1. Auflage. Hamburg. Murmann Verlag GmbH. Seite 82 f.

¹⁴⁹ Prof. Dr. Müller, Stefan; Prof. Dr. Gelbricht, Katja 19.10.2015. Interkulturelles Marketing. 2. Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Seite 449

¹⁵⁰ Konfuzius

Verhandlungspartner wissen sehr wohl um die deutsche „Zeitkultur“, wonach Pünktlichkeit sehr geschätzt und als Teil der Geschäftskultur betrachtet wird.

7.8.4. Verhandlungsmethode Geduld

Jede Verhandlung beginnt mit einer Warm-up Phase, dem sogenannten Small Talk¹⁵¹ mit allgemeinen Fragen, die meist der Gesundheit und dem Wohlbefinden des Geschäftspartners gelten. Wie bereits in Kapitel 7.9.2. Kulturunterschiede bezüglich Pünktlichkeit und Verbindlichkeit und Kapitel 7.9.3. Zeitlicher Rahmen bei Verhandlungen zum Ausdruck gebracht wurde, so wird dem Zeitfaktor nicht dieselbe Bedeutung beigemessen wie in der deutschen Kultur. Daher werden auch neben dem Verhandlungsgespräch zahlreiche andere Tätigkeiten vom Araber erledigt. Es sollte daher nicht als Unhöflichkeit ausgelegt werden, sollte der Katari während des Gespräches seine Tür offen stehen lassen, Mitarbeiter und Bekannte begrüßen, sich mit ihnen unterhalten, Unterschriften leisten oder Telefonate führen. In der arabischen Welt gilt die Politik der „offenen Tür“, wodurch sie Offenheit und Transparenz in ihrem Unternehmen und ihrer Führung signalisieren wollen.¹⁵²

Des Weiteren wird der Geduldsfaden der deutschen Geschäftspartner gedehnt, wenn es darum geht, dass das Gegenüber signalisiert, dass es noch einen weiteren wichtigen Termin wahrnehmen muss und um eine Vertagung des Termins auf den Abend oder einen anderen Tag bittet.

Neigt sich die Verhandlungsrunde ihrem Ende zu, so wird dies durch Reichen von Kaffee oder Tee signalisiert. Somit ist nun auch der Zeitpunkt angebracht, sich über zukünftige Termine zu unterhalten.

7.8.5. Einsatz von Lob und Kritik

Das Einsetzen von Lob und Kritik ist eine der bedeutendsten Führungsaufgaben im Hinblick auf Motivationssteigerung und Arbeitsverbesserung. Besonders bezogen auf den interkulturellen Hintergrund kommt diese Führungsaufgabe für die deutsche Führungspersönlichkeit noch hinzu und erfordert viel Fingerspitzengefühl, denn in der arabischen Sprache fehlen Worte wie „Vernunft“ oder „Kritik“ wie die deutsche Kultur sie versteht, weshalb es Arabern enorm schwer fällt, mit Kritik umzugehen, besonders wenn sie von einer westlichen Persönlichkeit ausgesprochen wird.¹⁵³ Deshalb ist es wichtig, dass der deutsche Arbeitgeber keinerlei Erfahrung mit kritischem Denken in einem Gespräch mit Arabern voraussetzen und sich allgemein mit Kritik weitestgehend zurückhalten sollte. Die größte Sorge der Araber, mit der sich der deutsche Geschäftsführer vorab beschäftigen

¹⁵¹ Debenham, Lucy. 2017. Etiquette in Saudi Arabia. <<http://www.traveletiquette.co.uk/etiquette-in-saudi-arabia.html>> (Stand 03.09.2017)

¹⁵² Dr. Kratochwil, Gabi. 2007. Feilschen auf Arabisch: Die hohe Schule des Verhandeln. <http://www.persens.com/qg/uploads/article_pdfs/136_1367995381.pdf> (Stand 04.09.2017)

¹⁵³ Edlinger, Thomas. 2015. Der wunde Punkt: Vom Unbehagen an der Kritik. eBook Suhrkamp Verlag Berlin. 1. Auflage Seite 78 ff.

sollte, wenn er Kritik äußert, ist der sogenannte „Gesichtsverlust“.¹⁵⁴ Darunter verstehen Araber, jemanden in Verlegenheit zu bringen, jemandem das Gefühl der Demütigung zu vermitteln, bei jemandem Minderwertigkeitsgefühle zu verursachen oder jemanden zu beleidigen. Sollte dies geschehen, so wird eine zukünftige Zusammenarbeit erschwert, wenn nicht sogar unmöglich sein.

Doch auch die Aussprache von Lob kommt der des westlichen Denkens nicht nahe. So wird im arabischen Raum niemals einer einzelnen Person Lob zugesprochen, sondern immer der arbeitenden Gruppe.

Eine deutsche Führungspersönlichkeit wird davon ausgehen, dass Lob und Anerkennung zu einer Motivationssteigerung führt. Doch im arabischen Kulturkreis zählt eher materieller Ansporn wie Geschenke für den Mitarbeiter und seine Familie sowie Gehaltserhöhungen und Prämien, um die Tatkraft im Unternehmen zu steigern.

7.8.6. Verhandlungen während des Fastenmonats Ramadan

Was die Einhaltung der dritten Säule des Islams, das Fasten im Monat Ramadan, angeht, so gibt es keinen Unterschied zwischen den Golfstaaten und auch keinen Unterschied, ob es sich um einen mittelständischen Angestellten oder um eine Führungspersönlichkeiten handelt. Besonders die Patriarchen können im Fastenmonat ihrer Leitbildfunktion für das Unternehmen sowie für ihre gesamte Familie gerecht werden.¹⁵⁵ Würde die Führungspersönlichkeit das Fastengebot nicht durchführen, so könnte das als persönliche Schwäche ausgelegt und die eigene Autorität dadurch in Frage gestellt werden. Auf die für einen Geschäftsreisenden damit verbundenen Reglementierungen sollte ganz besonders geachtet werden, unabhängig davon, ob er sich zu dieser Zeit in einem arabischen Land aufhält oder ob er Besucher aus dieser Region in Deutschland erwartet.

Wer beispielsweise während des Ramadans einen Termin mit einem arabischen Geschäftsmann vereinbart, sollte daran denken, dass der Tagesablauf sich in diesem Monat völlig von den übrigen Monaten unterscheidet, siehe Kapitel 7.4.3. Identifikation mit dem Islam. Dies bedeutet nicht nur, dass Termine in dieser Zeit häufig in den Abend verlegt und Sitzungen bis weit nach Mitternacht anhalten können, sondern auch, dass es bei Gesprächen während des Tages als ausgesprochen unhöflich angesehen wird, wenn nach einem Getränk gefragt oder die Bitte geäußert wird, eine Zigarette rauchen zu dürfen.¹⁵⁶

Sollte der Gast während des Meetings, am Besten jedoch zur Begrüßung, mit den Worten „kull am wa antum bichair“ oder „karim mubarak“ beginnen, dann hätte er, der sonst der arabischen Sprache nicht mächtig ist, seinem Gesprächspartner zu verstehen gegeben,

¹⁵⁴ Riedel, Andreas 17.10.2014. Konfliktmanagement in der Arabischen Welt. <<http://blog.eidam-und-partner.de/2014/10/konfliktmanagement-in-der-arabischen-welt-interkulturelles-trainings-know-how/>> (Stand 09.08.2017)

¹⁵⁵ Dipl.-Kfm. Dipl.-Pol. Skupnik, Peter. 2002. Sachgerecht und erfolgreich verhandeln. Verhandlungssituationen im betrieblichen Alltag meistern. expert Verlag. Renningen. Seite 179 ff.

¹⁵⁶ Iranee, Samir L. 2014. Zusammenarbeit mit Muslime: Islam-Knigge für Nichtmuslime - Ramadan Knigge für Nicht-Muslime - Seminar / Kurs. <<https://www.semigator.de/seminare/Zusammenarbeit-mit-Muslime-Islam-Knigge-fuer-Nichtmuslime-Ramadan-Knigge-fuer-Nicht-Muslime-1460529-0>> (Stand 31.08.2017)

dass er über das von ihm erwartete Maß an Höflichkeit sich einer Redewendung bedient hat, die gleichzusetzen ist mit „Ein frohes Fest“ zu Weihnachten.

7.9. Einladung zum Abendessen

Egal, ob während eines Geschäftsbesuches auf der arabischen Halbinsel, oder während einer Verhandlung zweier Unternehmen ansässig in Arabien, eine Einladung zum Abendessen wird von den Arabern mit hoher Wahrscheinlichkeit zuerst ausgesprochen. Dieses Essen findet, für Gewöhnlich nicht zu Hause, sondern in einem Hotel oder einem Restaurant statt. Ein Gastgeschenk als Dankeschön für die Einladung ist nicht notwendig, doch eine Gegeneinladung zum Essen wird von den Arabern erwartet, was während der kommenden Verhandlungstage stattfinden sollte.¹⁵⁷

Als eine besonders hohe Anerkennung und Wertschätzung gilt die Einladung zum privaten Essen ins Haus des arabischen Geschäftspartners. Ein solches Treffen findet meist nicht vor 20 Uhr statt. Im Haus angekommen werden die Gäste in einen Raum gebeten, in dem Kaffee, Tee und Mineralwasser zum Trinken sowie Datteln und Kekse zum Essen gereicht werden. Nach etwa zwei Stunden werden die Gäste gebeten, den Raum zu wechseln, da das Hauptessen in einem anderen Raum gereicht wird.

¹⁵⁷ Khammas, Achmed A.W.. 2015. Gastfreundschaft in arabischen und islamischen Ländern. <<http://www.khammas.de/gastreundschaft.html>> (Stand 23.08.2017)

8. Zusammenfassung, Schlussfolgerung

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war es, zu untersuchen, welche Bedeutung der Führungsstil in der Medienwelt hat - Insbesondere wenn das Team, welches geleitet wird, multikulturell und zusätzlich international verteilt ist (siehe Kapitel 4.3. Virtuell Führen und Führungskompetenzen anpassen). Zudem sollten besondere religiöse und kulturelle Herausforderungen, mit denen die Führungsperson im arabischen Raum konfrontiert wird, analysiert und diskutiert werden.

Des Weiteren fand die geschichtliche Entwicklung Arabiens Berücksichtigung (siehe Kapitel 5.1. Arabiens Geschichte) und auch die Verhaltensrichtlinien während der Verhandlung (siehe Kapitel 7.4. Der Islam und Kapitel 7.5. Kulturunterschiede bezüglich Hierarchien im Führungsstil). Dazu wurden Begrüßungszeremonien (siehe Kapitel 7.7. Die Begrüßung), Einladungen (siehe Kapitel 7.10. Einladung zum Abendessen) und Methoden der Verhandlungen (siehe Kapitel 7.9.1. Verhandlungsgeschick und 7.9.4. Verhandlungsmethode Geduld) diskutiert. Eine große Beachtung in der vorliegenden Arbeit fand der Islam, denn die vorherrschende Religion auf der arabischen Halbinsel beeinflusst nicht nur den geschäftlichen Alltag, sondern auch den privaten (siehe Kapitel 7.4. Der Islam). So können Verhandlungen aufgrund von Gebetszeiten unterbrochen oder Termine im Fastenmonat Ramadan in die Abend- und Nachtstunden verlegt werden (siehe Kapitel 7.4.2. Die fünf Säulen des Islams und Kapitel 7.9.6. Verhandlungen während des Fastenmonats Ramadan).

Zahlreiche Unterschiede in der Arbeitswelt wurden aufgedeckt und Lösungsansätze beziehungsweise Verhaltensrichtlinien formuliert. Besonders herausragend im arabischen Raum sind die Herzlichkeit und Gastfreundschaft, aber auch die familiäre Bindung und das gerngesehene Vermischen von Privatem und Geschäftlichem (siehe Kapitel 7.1. Beziehungsspezifische Kulturunterschiede).

Die dort vorherrschende patriarchalische Hierarchie in der Arbeitswelt und der autoritäre Führungsstil (siehe Kapitel 7.5.2. Autoritärer - Patriarchalischer Führungsstil) können als ungewohnt und negativ für deutsche Unternehmer empfunden werden. Dennoch ist es Teil der arabischen Kultur und wird vor allem von Einheimischen als normal empfunden. Deutsche Führungskräfte sollten sich dahingehend anpassen und sich darüber im Klaren sein, dass dies einen offenen Umgang mit den Mitarbeitern trotzdem nicht ausschließt.

Die vorliegende Arbeit hat aufgezeigt, dass mit entsprechender interkultureller Kompetenz, Führungskräfte im arabischen Raum durchaus Erfolg haben können. Die von den Medien transportierten, schlechten Nachrichten können zwar abschreckend wirken, jedoch mit entsprechender Offenheit und Interesse können Personen bei angemessener Umsetzung in der arabischen Region Erfolg haben und gewinnträchtige Beschlüsse erzielen.

Trotz dessen, dass Führung in jedem Kulturkreis anders definiert wird, gibt es dennoch einschlägige Übereinstimmungen, welche als essentiell in der Medienwelt angesehen werden. Dazu gehören unter anderem charismatische und wertorientierte Führung, die

Fähigkeit mit den Mitarbeitern über Visionen und Ziele zu kommunizieren, zu motivieren und zu inspirieren, aber auch Mitgefühl äußern zu können. Zudem wird Teamgeist und Teamfähigkeit als bedeutend angesehen.

Doch dass sich im Zuge der Globalisierung weltweit alle Führungsstile angleichen und sich zukünftig ähneln, ist eher unwahrscheinlich. „Kulturelle Unterschiede werden auch in Zukunft noch deutlich spürbar sein und das weltweite Miteinander maßgeblich beeinflussen – und das ist auch gut so. Denn ohne das Andere, das Fremde, tut man sich schwer, das Eigene als etwas Besonderes zu erkennen.“¹⁵⁸

¹⁵⁸ Brodbeck, Felix C.; Kirchler, Erich; Woschée, Ralph 2016. Internationale Führung. Das GLOBE-Brevier in der Praxis. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Seite 44

9. Abkürzungsverzeichnis

v.Chr.	vor Christus
n.Chr.	nach Christus
bzw.	beziehungsweise
u.A.	unter Anderem
z.B.	zum Beispiel

10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 „Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen“	15
Abbildung 2 „Komponenten interkultureller Kompetenz“	17
Abbildung 3 „Erfolgreiche Kooperation im verteilten Team“	21
Abbildung 4 „Anteil der muslimischen Weltbevölkerung in Millionen“	28
Abbildung 5 „Mitgliedsstaaten der Arabischen Liga“	32
Abbildung 6 „Vergleich der Kulturdimensionen zwischen Deutschland und den arabischen Staaten nach Hofstede“	35
Abbildung 7 „Verbreitung der Islam-Gläubigen“	40
Abbildung 8 „Dishdasha“	48
Abbildung 9 „Abaya und Dishdasha“	48
Abbildung 10 „Abaya mit Schaila“	48

11. Literaturverzeichnis

Buchquellen

Bailom, Franz, **Metzler**, Kurt, **Tschermernjak**, Dieter. 2003. Was Top-Unternehmen anders machen: Mit Strategie, Innovation und Leadership zum nachhaltigen Erfolg. Linde Verlag Ges.m.b.H. Wien

Bannenberg, Ann-Kristin. 2010. Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft. Kassel university press GmbH. Kassel

Bobikiewicz, Lucius. 2014. Virtual Meeting [Vting]. Ein Praxisbuch für verteilte Teams. CreateSpace Independent Publishing Platform. Halle (Saale)

Brodbeck, Felix C.; **Kirchler**, Erich; **Woschée**, Ralph 2016. Internationale Führung. Das GLOBE-Brevier in der Praxis. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2010. Expat-Management: Auslandseinsätze erfolgreich gestalten. Bertelsmann Verlag GmbH und Co. KG., Düsseldorf

Dostal, Walter. 1967. Die Beduinen in Südarabien: Eine ethnologische Studie zur Entwicklung der Kamelhirtenkultur in Arabien. Ferdinand Berger & Söhne

Doyé, Frederik. 2015. Optimierung der Anzahl an Auslandsentsendungen und Empowerment of Locals in internationalen Unternehmen. Eine wissenschaftliche Untersuchung des Expatriate-Management aus entscheidungstheoretischer Perspektive. Rainer Hampp Verlag. München und Mehring

Edlinger, Thomas. 2015. Der wunde Punkt: Vom Unbehagen an der Kritik. eBook Suhrkamp Verlag Berlin

Furtner, Marco; **Baldegger**, Urs 2013. Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Springer Gabler. Berlin, Heidelberg

Grote, Sven; **Hering**, Victor W. 2012. Die Zukunft der Führung. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg

Hahn, Christopher. 2016. Virtuelle Mitarbeiterbeteiligung: Grundlagen, Aufbau und praktische Formulierungsbeispiele. Springer Gabler. Berlin, Heidelberg

Hecht-EI Minshawi, Béatrice 19.01.2017. Muslime im Alltag und Beruf. Integration von Flüchtlingen. Springer-Verlag GmbH. Berlin, Heidelberg

Herbrand, Frank 2002. Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte. Haupt Verlag. Bern

Herrmann, Dorothea; **Hüneke**, Knut; **Rohrberg**, Andrea 2012. Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden

Hermann, R. 2011. Die Golfstaaten: wohin geht das neue Arabien? Dt. Taschenbuch-Verlag. München

Herriger, Norbert 2014. Empowerment in der sozialen Arbeit. Eine Einführung. Kohlhammer-Verlag. Stuttgart

Hofstede, G. 2011. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München

Ivanov, Peter. 2017. Powerteams ohne Grenzen: Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern. Gabal Verlag

Jeuschede, Gerhard. 1994. Grundlagen der Führung: Führungsprozeß, Führungskreis, Führungsfunktion, Führungskonzeptionen, Führungsstil. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Wiesbaden

Kaschek, Bernhard; **Schumacher**, Ilona 2015. Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse. Management und Leadership im 21. Jahrhundert. Springer Gabler. Wiesbaden

Dr. **Kiehling**, Hartmut. 2009. Arabien-Knigge. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. München

Kohl, Karl-Heinz 2012. Ethnologie - Die Wissenschaft vom kulturell Fremden. Verlag C.H. Beck. München

Kratochwil, Gabi 2007. Business-Knigge: Arabische Welt. Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern. orell füssli Verlag

Künzel, Hansjörg 2012. Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung. Springer Gabler Verlag

Macharzina, Klaus; **Wolf**, Joachim 2008. Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. Springer - Gabler Verlag. Wiesbaden

Dr. **Mauritz**, Hartmut 1996. Interkulturelle Geschäftsbeziehungen: Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden

Prof. Dr. **Meckl**, Reinhard 2010. Internationales Management. Vahlen

Mertens, Arne. 2016. Motivation von Mitarbeitern. Auswirkungen des Führungsstils. Grin Verlag

Mintzberg, Henry; Caldwell, Cam 2015. International Journal of Public Leadership. Emerald Publishing Limited

Prof. Dr. **Müller**, Stefan; Prof. Dr. **Gelbrich**, Katja. 2014. Interkulturelle Kommunikation. Verlag Franz Vahlen. München

Orlikowski, Borris. 2002. Management Virtueller Teams: Der Einfluss der Führung auf den Erfolg. Deutscher Universitätsverlag

Paulus, Werner. 2015. Business in Arabien: Erfolgreiche Geschäfte wie in Tausendundeiner Nacht. Books on Demand

Perment, Anders. 2009. Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag Springer Fachmedien. Wiesbaden

Peters, Theo 2015. Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen. Springer Gabler. Wiesbaden

Ringlstetter, Max J.; **Henzler**, Herbert A.; **Mirow**, Michael 2003. Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien - Konzepte - Anwendungen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. Wiesbaden

Rohe, Mathias 2009. Das islamische Recht. Geschichte und Gegenwart. C.H. Beck Verlag. München

Rothlauf, Jürgen 11.10.2006. Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH. München

Scheer, Peter J.; **Kasper**, Helmut 2011. Leadership und soziale Kompetenzen. Mit Erlebnisberichten von Führungskräften. Linde international. Wien

Schirmer, Peggy. 2007. Interkulturelle Kompetenz und deren Bedeutung für die Entwicklung interkultureller Synergiepotenziale. Grin Verlag. Norderstedt

Schuster, Claudia. 2011. Führung virtueller Teams. Besonderheiten und Erfolgsfaktoren. Grin Publishing

Seidat, Sandy. 2009. Überblick und Vergleich relevanter Führungsstile. Grin Verlag. Norderstedt

Dipl.-Kfm. Dipl.-Pol. **Skupnik**, Peter. 2002. Sachgerecht und erfolgreich verhandeln. Verhandlungssituationen im betrieblichen Alltag meistern. expert Verlag. Renningen

Stöber, Christian. 2008. Kommunikations- und Koordinationsbedarfe in verteilten DV-Projekten. Herausforderungen und Lösungsansätze für virtuelle Teams. Diplomica Verlag GmbH

Sulzbacher, Martin. 2003. Virtuelle Teams. Eine Möglichkeit, komplexe Aufgaben über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg effektiv zu meistern?. Tectum Verlag

Trompenaars, Fons; **Woolliams**, Peter 01.09.2004. Business Weltweit: Der Weg zum interkulturellen Management. Murmann Verlag GmbH. Hamburg

Von Gilsa, Maren; **Huber**, Rita; Dr. **Ruß**, Thorsten. 2004. Virtuelle Projektarbeit: Leitfaden für die Praxis. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Wannenwetsch, Helmut 2013. Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik. Praxisstrategien und Wege zur Kostensenkung - für Einkauf, Logistik und Vertrieb. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg

Welk, Svenja 2013. Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Springer Gabler. Wiesbaden

Internetquellen

Al Jazeera News 15.06.2017. Qatar-Iran ties: Sharing the world's largest gas field. <<http://www.aljazeera.com/indepth/interactive/2017/06/qatar-north-dome-iran-south-pars-glance-Ing-gas-field-170614131849685.html>>

(Stand 03.08.2017)

Arabische Liga. <<https://crp-infotec.de/wp-content/uploads/arabischeliga-mitglieder.gif>>

(Stand 01.10.2016)

Braun, Veronika. Internationales Management. Andere Länder andere Führungskultur. <http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade_0308_international.pdf>

(Stand 12.08.2017)

Central Intelligence Agency. August 2017. <<http://www.laenderdaten.de/bevoelkerung/bevoelkerungswachstum.aspx>>

(Stand 03.09.2017)

Debenham, Lucy. 2017. Etiquette in Saudi Arabia. <<http://www.traveletiquette.co.uk/etiquette-in-saudi-arabia.html>>

(Stand 03.09.2017)

Dr. Kratochwil, Gabi. 2007. Feilschen auf Arabisch: Die hohe Schule des Verhandeln. <http://www.persens.com/qg/uploads/article_pdfs/136_1367995381.pdf>

(Stand 04.09.2017)

Dr. Vaupel, Mario. Rising Stars -welche Mindsets zukunftsfähige Führung braucht. <<http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/rising-stars.pdf>> Seite 22.

(Stand 26.07.2017)

Eidam, Markus 04.03.2013. Begrüßung in der arabischen Welt. <<http://blog.eidam-und-partner.de/2013/03/begruessung-arabische-welt-interkulturelles-trainings-know-how/>>

(Stand 03.08.2017)

El-Minawi, Karin 06.04.2014. Frauenrechte in Katar auf dem Vormarsch. Männer meiden die Unis. <<http://www.taz.de/!5044838/>>

(Stand 26.07.2017)

Elger, Ralf/Friederike Stolleis 2008. Kleines Islam-Lexikon. Geschichte - Alltag - Kultur. München. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage <<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/islam-lexikon/21306/arabische-sprache>>

(Stand 24.07.2017)

empirica; IDC; INSEAD 2012. e-Leadership. Fähigkeiten für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation. <http://eskills-vision.eu/fileadmin/eskillsvision/downloads/brochure/insead.eleadership_de.pdf>

(Stand 26.07.2017)

Focus Online 05.04.2017. Nikab, Schaila, Hijab. Das sind die verschiedenen Formen der Verschleierung <http://www.focus.de/politik/videos/nikab-schaila-hijab-das-sind-die-verschiedenen-formen-der-verschleierung_id_5832916.html>

(Stand 10.08.2017)

Focus Online. Knigge für die arabische Welt. Begrüßen, Verhandeln, Frausein. <http://www.focus.de/finanzen/karriere/tid-25665/knigge-fuer-die-arabische-welt-ohne-fauxpas-zum-geschaeft-mit-herrn-ahmed-anrede_aid_746695.html>

(Stand 19.08.2017)

Gebetszeiten.Zone 24.07.2017. <<https://gebetszeiten.zone/land/katar>>

(Stand 24.07.2017)

Grobner, Marianne 27.09.2016. Leader: Die zentralen Aufgaben einer Führungskraft. <<https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsaufgaben/article/leader-die-zentralen-aufgaben-einer-fuehrungskraft/>>

(Stand 26.07.2017)

Habermas, Jürgen 06.08.2012. Wie viel Religion verträgt der liberale Staat. <<https://www.nzz.ch/wie-viel-religion-vertraegt-der-liberale-staat-1.17432314>>

(Stand 03.08.2017)

Heinemann, Alfredo. März 2017. Anteil der muslimischen Weltbevölkerung in Millionen. Muslimische Weltbevölkerung in Millionen. <<http://auslandsadresse.blogspot.de/2015/08/islam-erobert-europa-ruckzugsgebiet.html>>

(Stand 01.09.2017)

Heumann, Pierre 09.02.2008. Großprojekt Masdar-City. Grüne Öko-Stadt in der City. <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/grossprojekt-masdar-city-gruene-oeko-stadt-in-der-wueste-a-534205.html>>

(Stand 09.08.2017)

Hoffinger, Isa 02.10.2014. Führungsstil. Der Autokrat hat ausgedient. <<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/fuehrungsstil-der-chefs-13174236.html>>

(Stand 12.08.2017)

Hofstede, Geert. Tools <<https://geert-hofstede.com/germany.html>>

(Stand 26.07.2017)

Iranee, Samir L. 2014. Zusammenarbeit mit Muslime: Islam-Knigge für Nichtmuslime - Ramadan Knigge für Nicht-Muslime - Seminar / Kurs. <<https://www.semigator.de/seminare/Zusammenarbeit-mit-Muslime-Islam-Knigge-fuer-Nichtmuslime-Ramadan-Knigge-fuer-Nicht-Muslime-1460529-0>>

(Stand 31.08.2017)

Islamisches Zentrum München 2004. Die Fünf Säulen. <http://www.islamisches-zentrum-muenchen.de/html/islam_-_die_5_saeulen.html>

(Stand 03.08.2017)

Janssen, Bodo 02.06.2016. <<http://www.changemanagement.biz/2016/06/nur-wer-sich-selbst-fuehren-kann-kann-andere-fuehren-interview-mit-bodo-janssen-teil-2/>>

(Stand 26.07.2017)

Khammas, Achmed A.W.. 2015. Gastfreundschaft in arabischen und islamischen Ländern. <<http://www.khammas.de/gastreundschaft.html>>

(Stand 23.08.2017)

Kistler, Ernst; Hilpert, Markus 26.05.2002. Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. <<http://www.bpb.de/apuz/26510/auswirkungen-des-demographischen-wandels-auf-arbeit-und-arbeitslosigkeit?p=all>>

(Stand 12.08.2017)

Krost, Markus; Prof. Dr. Kaehler, Boris 2010. Servant Leadership. Die Führungskraft als Diener? <<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84516/herunterladen>>

(Stand 26.07.2017)

Lars 22.08.2014. Hofstede's Kulturdimensionen – wie uns die Landeskultur beeinflusst. <<http://www.typentest.de/blog/2014/08/hofstedes-kulturdimensionen-wie-uns-die-landeskultur-beeinflusst/>>

(Stand 26.07.2017)

Lau, Jörg 05.03.2009. Islam. Was eigentlich ist die Scharia? <<http://www.zeit.de/2009/11/Scharia-Kasten>>

(Stand 24.07.2017)

Mai, Jochen. Interkulturelle Kompetenz: Fettnäpfchen umgehen. <<http://karrierebibel.de/interkulturelle-kompetenz/>>

(Stand 09.08.2017)

Obertreis, Rolf 19.05.2015. Solarstrom aus der Wüste. Marokko statt Desertec. <<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/solarstrom-aus-der-wueste-marokko-statt-desertec/11793588.html>> (Stand 09.08.2017)

Onpulsion Redaktion 07.08.2009. Führungstechnik: Management by Delegation. <<http://www.onpulsion.de/105/fuehrungstechnik-management-by-delegation/>>

(Stand 09.08.2017)

Ortlieb, Sylvia. 2008. Business in Arabien. Salam, Marhaba und der Bruderkuss. <<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-589163-3.html>>

(Stand 23.08.2017)

Oster, Andrea und Benali, Mustafa 01.08.2016. Islam. Die fünf Säulen des Islam. <<http://www.planet-wissen.de/kultur/religion/islam/pwiediefuenfsaeulendesislam100.html>>

(Stand 24.07.2017)

Payer, Margarete. 2006. Internationale Kommunikationskulturen. <<http://www.payer.de/kommkulturen/kultur042.htm>>

(Stand 29.08.2017)

PhD Siddiqui, Fareed 27.03.2015. The Pros and Cons of Laissez-Faire Leadership. <<https://www.linkedin.com/pulse/pros-cons-laissez-faire-leadership-fareed>>

(Stand 12.08.2017)

Prof. Dr. Lies, Jan. Leadership. Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Springer Gabler. <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/leadership.html>>

(Stand 12.08.2017)

Prof. Dr. Reinbold, Wolfgang. 18.09.2009. Scharia. Eine Gefahr für das deutsche Recht?. Was ist die Scharia? <<http://www.religionen-im-gespraech.de/thema/scharia-eine-gefahr-fuer-das-deutsche-recht/hintergrund/was-ist-die-scharia>>

(Stand 24.07.2017)

Prof. Dr. Remdisch, Sabine. Distance Leadership - Führen auf Distanz. <<http://www2.leuphana.de/distanceleadership/>>

(Stand 26.07.2017)

Prof. Dr.-Ing. Springer, Johannes; Dipl. Päd. Hasenau, Katharina 2011. Personalmanagement. <http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm_09_2011-notizenseiten.pdf>

(Stand 10.08.2017)

Rammlmair, Alex. Virtuelle Teams führen. <<http://dieprojektmanager.com/virtuelle-teams-fuehren/>>

(Stand 13.08.2017)

Richter, Claus 2016. Politik und Zeitgeschichte. Die Arabische Liga auf einem Blick. 01.12.2016 <<https://crp-infotec.de/organisationen-arabische-liga/>>

(Stand 23.07.2017)

Riedel, Andreas 17.10.2014. Konfliktmanagement in der Arabischen Welt. <<http://blog.eidam-und-partner.de/2014/10/konfliktmanagement-in-der-arabischen-welt-interkulturelles-trainings-know-how/>>

(Stand 09.08.2017)

Rößler, Anette 31.08.2011. Interkulturelle Kompetenz und Interkulturelles Training. <<http://www.business-wissen.de/artikel/interkulturelle-kompetenz-und-interkulturelles-training/>>

(Stand 09.08.2017)

Schäfer, Simone 29.05.2017. Fastenzeit beginnt. Die sieben strengen Regeln gelten beim Ramadan <<http://www.berliner-kurier.de/news/panorama/fastenzeit-beginnt-diese-7-strengen-regeln-gelten-beim-ramadan-24092990>>

(Stand 24.07.2017)

Schlicht, Alfred 13.05.2013. Geschichte der arabischen Welt. Was vor und nach dem Zeitalter der Kreuzzüge geschah <<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/rezensionen/sachbuch/alfred-schlicht-geschichte-der-arabischen-welt-was-vor-und-nach-dem-zeitalter-der-kreuzzuege-geschah-12181639.html>>

(Stand 14.03.2017)

Sobik, Helge. 13.08.2008. Achtung, schlimme Fettnäpfchen im Urlaub!. <<https://www.welt.de/reise/article2303460/Achtung-schlimme-Fettnaepfchen-im-Urlaub.html>>
(Stand 04.09.2017)

Soft-Skills. Verstehen. Lernen. Trainieren. <<https://www.soft-skills.com/glossar/autoritaerer-fuehrungsstil/>>
(Stand 29.08.2017)

Sorge, Nils-Viktor 21.04.2008. Schwellenländer. Die künftigen Wachstumsmärkte. <<http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/fotostrecke-30409-3.html>>
(Stand 03.08.2017)

Statista. 2017. Anteil der Muslime an der Weltbevölkerung von 1992 bis 2004. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159035/umfrage/anteil-der-muslime-an-der-weltbevoelkerung/>>
(Stand 03.08.2017)

Statista. 2017. Verbreitung der Islam-Gläubigen. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76744/umfrage/anzahl-der-muslime-in-deutschland-nach-glaubensrichtung/>>
(Stand 01.08.2017)

Vielfalt der Kulturbegriffe. 23.07.2009. <<http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=0>>
(Stand 25.07.2017)

Wessely, Franz 2012. Virtuelle Teams - Kritische Erfolgsfaktoren. <<http://docplayer.org/5981426-Master-thesis-dipl-wirtschaftsing-fh-franz-wessely-virtuelle-teams-kritische-erfolgsfaktoren.html>>
(Stand 29.08.2017)

Wirtschafts Woche 21.09.2015. Führungsstil. Sollen Chefs Kumpels oder Diktatoren sein?. <<http://www.wiwo.de/erfolg/vordenker-spezial/fuehrungsstil-sollen-chefs-kumpels-oder-diktatoren-sein/12348398.html>>
(Stand 12.08.2017)

Abaya und Dishdasha. <http://xnet.ynet.co.il/laisha/articles/0,14961,L-3096042,00.html>
(Stand 03.09.2017)

Qatar Living. Abaya mit Schaila. <http://www.qatarliving.com/items/clothing-accessories/advert/khaliji-abaya-made-turkey>
(Stand 03.09.2017)

Vergleich der Kulturdimensionen zwischen Deutschland und den arabischen Staaten nach Hofstede. Eigenerstellung nach <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>
(Stand 26.07.2017)

Wikipedia. August 2017. Dishdasha. <https://de.wikipedia.org/wiki/Thawb>
(Stand 03.09.2017)

12. Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Unterschrift, Ort, Datum