

## 1.3.2 Das kulturelle Umfeld

### Viele Geschäfte scheitern wegen interkultureller Probleme

Zahlreiche Untersuchungen stellen fest, dass sowohl Projekte der Entwicklungshilfe als auch Exportprojekte und grenzüberschreitende Investitionen deutlich häufiger scheitern als Geschäfte innerhalb des eigenen Kulturraumes 34). Als Gründe dieses Scheiterns werden eine Vielzahl von Faktoren genannt: „der erhöhte Transaktions- und Zeitaufwand durch die größere räumliche Distanz zwischen Anbieter- und Abnehmerland, Verständigungsschwierigkeiten durch unterschiedliche Sprachen, verschiedene Rechtssysteme und Gesellschaftsstrukturen, unterschiedliche klimatische, infrastrukturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie allgemein meist nur als ‚Mentalitätsunterschiede‘ bezeichnete, oft unterschätzte kulturelle Unterschiedlichkeiten der Transferpartner.“ 35) Diese „kulturellen Unterschiedlichkeiten“ beinhalten weit mehr als unterschiedliche Sitten, Gebräuche, Kleidung u.Ä. 36). Vielmehr prägt die Landeskultur die Vorstellungen von Ethik, individuelle Verhaltensziele sowie die Beziehungen zwischen den einzelnen Individuen zueinander und genau hier liegen zwischen dem arabischen und dem deutschen Kulturraum in der Tat Welten.

### Individualismus und Kollektivismus ...

Der grundlegende Unterschied zwischen der mitteleuropäischen, speziell der deutschen, und der arabischen Kultur besteht darin, dass es sich im ersten Fall um eine sog. individualistische, im zweiten Fall um eine kollektivistische Kultur handelt. Individualistisch bedeutet, dass das Individuum, der einzelne Mensch, im Zentrum des kulturellen Empfindens steht. Unabhängig von seiner sozialen Stellung, seiner Familienzugehörigkeit, seinem Alter oder Geschlecht hat jeder Mensch idealerweise dieselben Rechte und dieselben Pflichten (Menschenrechte, Zehn Gebote, demokratische Rechte als Staatsbürger etc.). Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Rücksichtnahme auf die Rechte anderer sind wichtige Ziele bei der Kindererziehung. Der Einsatz von „Beziehungen“ zur Erreichung eigener Karriereziele gilt zumindest als unsportlich, wenn nicht sogar unmoralisch und wird, wenn überhaupt, dann nur im Geheimen und Diskreten vollzogen. Das Idealbild des Self-made-man steht im Vordergrund. Individualismus drückt sich aus im ständigen Ringen um individuelle Selbstverwirklichung und Selbstdarstellung. Im Kollektivismus hingegen definieren sich Rechte und Pflichten eines Menschen nach seiner Stellung bzw. Rolle innerhalb einer Gruppe, in die jeder Mensch hinein geboren wird. Rechte und Pflichten sind somit relativ und keineswegs für jeden gleich. Jeder schuldet seiner Gruppe uneingeschränkte Loyalität und darf im Gegenzug dazu Schutz und Versorgungsleistungen erwarten. Oberste Handlungsmaxime ist, das Wohl der eigenen Gruppe zu fördern und zu schützen. Zugehörige anderer Gruppen hingegen werden nicht unbedingt als schutzwürdig betrachtet. Eine Handlung, die gegenüber einem Mitglied der eigenen Gruppe als unmoralisch eingestuft wird, kann gegenüber einem Fremden als moralisch unbedenklich gelten. Das Geltendmachen von Beziehungen wird auch im Berufsleben nicht nur als legitim, sondern geradezu als unerlässlich angesehen, da sich nur aus der Information über das umgebende Beziehungsgeflecht die Bedeutung bzw. die Machtstellung einer einzelnen Person erschließen lässt 37) **Zaninelli**.

### ...prägen Unterschiede in allen Kulturkategorien

Daraus ergeben sich wesentliche Unterschiede in zahlreichen sog. Kulturkategorien, das sind verschiedene kulturelle Dimensionen unseres Verhaltens, z.B. im Umgang mit „Wahrheit“ 38) **Zaninelli**, im Kommunikationsstil 39) **Zaninelli**, in der Art von Planung und Organisation 40) **Zaninelli**, im Umgang mit Zeit oder im Umgang mit Autorität, Status und Macht 41) **Zaninelli**). Missverständnisse, Komplikationen in der Verständigung oder gar Konfrontationen können die Folge sein. Mit anderen Worten: Mangelnde interkulturelle Kompetenz gefährdet den Geschäftserfolg.

Dies belegt eine Studie 42) über Art, Ausmaß und Konsequenzen interkultureller Probleme beim Techniktransfer durch deutsche Unternehmen im arabischen Raum. Als Grundlage dienten Projekte unterschiedlichster Branchen in Ägypten, Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten und Jemen 43). Die Studie ergab, dass in sämtlichen untersuchten Projekten immer wieder folgende Schwierigkeiten auftraten 44):

#### - Präferenz für neueste Technologie

Rang 1 (100%) 45): Alle Kunden hatten eine deutliche Präferenz für Anlagen und Maschinen neuesten technologischen Entwicklungsstandes, obwohl diese Technik üblicherweise sehr aufwendig, teuer und anspruchsvoll in der Bedienung, gleichzeitig aber oft weniger problemlösungsadäquat als ältere Technik war.

Diese Präferenz war nicht nur in den reichen Ölländern wie Saudi-Arabien, sondern auch in den weniger wohlhabenden Nachbarländern vorhanden. Gleichzeitig wurde ein hohes Know-how-Defizit der Bediener beobachtet. Ein besonderes Problem wurde hierbei in den großen sozialen Statusunterschieden zwischen allen Beteiligten gesehen.

**- Überzogene Gewährleistungsansprüche**

Rang 2 (86%): Die deutschen Unternehmen wurden häufig mit überzogenen Gewährleistungsansprüchen konfrontiert. Als Ursache für das Versagen der gelieferten Technik stellte sich jedoch in vielen Fällen unsachgemäße Behandlung und mangelnde präventive Wartung der Technik heraus.

**- Mangelhafte Wartung**

Rang 3 (79%): Oft wurden notwendig gewordene Reparaturen nicht durchgeführt, wodurch ein ursprünglich kleiner Schaden zum Stillstand der gesamten Anlage führte. Die erworbene (teure) Technik wurde dann einfach vorzeitig aufgegeben anstatt sachgemäß repariert.

**- Unsachgemäße Behandlung**

Rang 4 (71%): Bedienungsfehler bzw. leichtfertige oder gar vorsätzliche Beschädigungen der Technik wurden häufig verheimlicht, um „das Gesicht zu wahren“. Stattdessen wurden offensiv Gewährleistungsansprüche geltend gemacht (vgl. Rang 2).

**- Ignorieren von Handbüchern und Vorschriften**

Rang 5 (64%): Bedienungshandbücher wurden häufig ignoriert. Dasselbe gilt für Vorschriften über Vorsichtsmaßnahmen zur Arbeitssicherheit.

**- Hierarchie vor Sachkompetenz**

Rang 6 (57%): Die soziale Stellung jedes Beteiligten war wichtiger als seine Sachkompetenz. Einweisungen erwiesen sich oft als sehr schwierig. Generell wurde mangelnde Arbeitsmotivation beklagt.

**- Korruption und Diebstahl**

Rang 7 (50%): Private Interessen mancher Beteiligten standen im Vordergrund des Handelns. Nicht selten wurden Komponenten, Werkzeuge etc. entwendet. Das Interesse an der Anlage/Maschine selbst war meist niedrig.

**- Mangelhafte Termineinhaltung**

Rang 8 (43%): Termine wurden nicht oder nur unzureichend eingehalten. Arbeitskräfte erschienen einfach nicht zur Arbeit, ohne sich zu entschuldigen.

All diese Schwierigkeiten gründen sich in interkulturellen Unterschieden. Betrachten wir das Beispiel der schwierigen Einweisungen (Rang 6). In einer kollektivistischen Gesellschaft ist der Status einer Person sehr wichtig, da mit ihm rollenspezifische Rechte und Pflichten verknüpft sind. Wenn nun ein Medizintechniker einer Gruppe von Ärzten die Funktionsweise eines Gerätes erklären will, ist der Status des „Lehrers“ deutlich niedriger als der seiner „Schüler“. Der Status von Personen aber, die als Wissensvermittler oder Lehrmeister fungieren, ist im Kollektivismus entscheidend für seine Akzeptanz und die der Lehrinhalte. Kein Wunder also, wenn ihm die Ärzte nicht zuhören oder gar nicht erst zur Einweisung erscheinen.

Ein weiteres Beispiel ist das Ignorieren der Bedienungshandbücher. Auch hier ist die Erklärung einfach: Häufig herrscht in kollektivistischen Kulturen sog. „High-context-Kommunikation“ vor. Das bedeutet, es „muss nur sehr wenig gesagt oder geschrieben werden, da ein Großteil der Information entweder in der physischen Umgebung enthalten oder in der Person verinnerlicht ist.“ 46) Dies gilt insbesondere auch für den arabischen Kulturkreis, was das Vernachlässigen schriftlich formulierter Betriebsanweisungen erklärt. Dazu kommt, dass in einer so stark hierarchisch geprägten Gesellschaft die Anweisungen der Vorgesetzten, die vom Ausführenden gar nicht reflektiert werden sollen, in der Regel formelle Vorschriften ersetzen. 47)

## **Interkulturelle Kompetenz ist kritischer Erfolgsfaktor!**

Die genannten Probleme, die sich letztendlich immer in monetären Verlusten niederschlagen oder gar zum Scheitern des gesamten Projektes führen, lassen sich also mit interkultureller Kompetenz vermeiden. Die Studie beklagt jedoch ausdrücklich ein „erhebliches Defizit an Kultursensibilität“ bei der Mehrheit der Gesprächspartner 48). Dabei ist es insbesondere wichtig zu erkennen, dass auch das eigene Verhalten kulturell geprägt ist und somit relativen und nicht absoluten Normen gehorcht. Das eigene Verhalten darf nicht zum Maßstab für die Beurteilung anderer Kulturen werden. Geschäftliche und persönliche Misserfolge sind sonst vorprogrammiert.

Der Erwerb spezifischer interkultureller Kompetenz ist also vor Beginn eines Nahost-Engagements unbedingt zu empfehlen. Sie ist nicht zuletzt eine notwendige Bedingung für die gerade von den traditionell eher techniklastigen deutschen Anbietern immer wieder geforderte stärkere Kundenorientierung zur Sicherung der Kundenzufriedenheit 49).

Fußnoten:

34) Vgl. Hermeking (2001): 12.

35) Hermeking (2001): 13.

36) Vgl. hierzu bfai (o.J.).

37) Vgl. Zaninelli (2000): 18 ff.

38) Vgl. Zaninelli (2000): 22; Zaninelli (1997): 44.

39) Vgl. Zaninelli (2000): 25; Zaninelli/Boysan-Dietrich in Zanelli (1997): 46.

40) Vgl. Zaninelli/Scholz in Zaninelli (1997): 8; Zaninelli (2000): 43.

41) Vgl. Zaninelli (2000).

42) Vgl. Hermeking: Kulturen und Technik (Münster usw. 2001).

43) Vgl. Hermeking (2001): 222 f.

44) Zur Problemliste vgl. Hermeking (2001): 86 ff. Die ausführlichen Fallstudien dazu finden Sie im Anhang.

45) Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtheit aller Befragten.

46) Hofstede (1993): 77 und Hermeking (2001): 104.

47) Vgl. Hermeking (2001): 105.

48) Hermeking (2001): 206.

49) Vgl. Backhaus (1995): 18 ff.

Anhang:

## **ANHANG**

### **Fallstudien**

*Projektbeispiele für Probleme beim Techniktransfer zwischen deutschen Unternehmen und arabischen Kunden (279)*

#### **Rang 1: Erwerb modernster Technik bei gleichzeitigem Know-how-Defizit der Bediener**

*Anfang der Neunziger Jahre wurde eine deutsche Firma mit der Errichtung eines kompletten Produktionswerkes zur Herstellung von Betonfertigteilen außerhalb des Großraumes Kairo beauftragt. Auftraggeber und spätere Betreiber dieser Anlage war der ägyptische Staat. Unter den internationalen Mitbewerbern war die von der deutschen Firma angebotene Produktionstechnik mit einem patentierten Spezialverfahren eine der modernsten ihrer Art und sehr kostspielig. Während die deutsche Firma bereit war, eine technisch weniger komplizierte Ausführung zu konzipieren, legte die ägyptische Käuferseite Wert auf Automation, die sich auch auf die einfachen Arbeitsschritte im Produktionsablauf erstrecken sollte: Als die deutsche Seite etwa zur Beförderung kleinerer Materialmengen Handarbeit per Schubkarren anstelle eines computergesteuerten Fördersystems vorschlug, gab die Käuferseite entschieden zu verstehen, dass Ägypten ein fortschrittlicher Staat sei und dessen ausführende Arbeitskräfte mit einer solch modernen Anlage umzugehen verstünden.*

*Nach der Übergabe war das ägyptische Betriebspersonal mit der technischen Komplexität der Anlage überfordert: Gegenüber der deutschen Seite beschwerte sich die mit der Führung der Anlage betraute ägyptische Werksleitung des öfteren, warum statt einfacher, überschaubarer Technik eine so komplizierte und empfindliche Ausführung geliefert wurde, darunter etwa auch das Fördersystem, das in seiner Funktionsweise von den Bedienern kaum nachvollzogen und beherrscht wurde. Die deutsche Seite fühlte sich als Opfer zwischen den Fronten, verwies auf die diesbezüglichen Forderungen der vorgesetzten ägyptischen Auftraggeber und riet der dieser untergebenen Werksleitung, ihre Kritik an jene zu richten. Dies geschah zum Ärgernis der deutschen Firma nicht.*

*Vertraglich war im Rahmen der Gewährleistungsregelungen der deutschen Firma der Einsatz technisch qualifizierten Personals seitens der ägyptischen Auftraggeber - etwa ausgebildete Maschinenschlosser - für den technischen Betrieb vereinbart worden. Nachprüfungen der deutschen Firma ergaben, dass es sich bei diesem Betriebspersonal statt dessen um äußerst unterqualifizierte Arbeiter aus der einfachen Landbevölkerung handelte. Die vorgesehene Produktionskapazität der Anlage wurde nie erreicht.*

## **Rang 2: Überzogene Gewährleistungsansprüche und mangelnde präventive Wartung**

*Ein Hotelhochhaus-Neubau in Dhahran (Saudi-Arabien) wurde Anfang der neunziger Jahre fertig gestellt und von einer deutschen Firma mit einer modernen Fassadenaufzugsanlage zur Reinigung der Fenster ausgestattet. Etwa eineinhalb Jahre nach der Abnahme der Anlage meldeten die saudischen Auftraggeber hohe Regressansprüche gegenüber der deutschen Firma an aufgrund von Mängeln an dieser Anlage: Diese war weitgehend betriebsuntüchtig, die Reinigung der Fenster wurde daher von Arbeitern vollzogen, die sich vom etwa 90 Meter hohen Dach an der Fassade selbst abseilten.*

*Bei der Nachprüfung vor Ort durch die deutsche Firma stellte sich heraus, dass ein Steuerungshebel im Förderkorb der Anlage wegen unsachgemäßer Handhabung verbogen war. Da dieser zunächst geringfügige Schaden nicht durch eine terminlich längst fällige Wartung behoben wurde, konnte die Anlage nicht mehr korrekt gesteuert werden. Dies führte in der Folgezeit zu weiteren Schäden: So wurden Endanschläge der Führungsschienen des Aufzuges stets so stark gerammt, dass sich irgendwann eine Halterung aus ihrer Verankerung löste, was schließlich eine eingebaute Sicherheitsautomatik auslöste und den Stillstand der Anlage bewirkte. Die Schäden wurden von der deutschen Firma behoben, über die entstandenen Kosten und die Schadensverursachung herrschte noch zur Zeit der Abfassung dieser Studie Uneinigkeit mit der saudiarabischen Seite.*

## **Rang 3: Ausbleibende Reparatur und vorzeitige Aufgabe der Technik**

*Mitte der achtziger Jahre wurde von einem deutschen Firmenkonsortium in der Nähe der Hafenstadt Suez eine schlüsselfertige Textilfabrik im Auftrag einer ägyptischen Gesellschaft errichtet.*

*Die von den Auftraggebern geforderte ägyptische Leistungsbeteiligung (local content) beim Bau dieser Fabrik brachte für die deutschen Firmen unerwartete Probleme mit sich: Zur Herstellung des benötigten Betons musste mangels Kies Steinsplitt als Ersatz dienen, der aus Felsen in privaten Steinmühlenwerken gebrochen wurde. Wiederholt wurden dabei zu große Felsbrocken verwendet, so dass die Steinmühlen Schäden erlitten und schließlich stillstanden. Um ihren Bauzeitplan einzuhalten, kümmerten sich schließlich die deutschen Firmen um die Reparatur dieser Anlagen, was aufgrund der Wiederholung dieser Defekte sehr kostspielig für die deutsche Seite wurde.*

*Zwei Wochen nach der Endabnahme der fertig gestellten und in Betrieb gesetzten Textilfabrik entstand wegen Verstoßes gegen das Rauchverbot seitens des ägyptischen Betriebspersonals in einem der Textillager von über 5.000 qm Grundfläche ein Brand, der dieses fast gänzlich vernichtete. Dieses Lager wurde nicht wieder aufgebaut.*

## **Rang 4: Verheimlichte Bedienungsfehler und Beschädigungen der Technik**

*Im Jahre 1981 wurde ein deutsches Ingenieurbüro vom jemenitischen Gesundheitsministerium mit der Planung und Bauleitung der schlüsselfertigen Errichtung eines Krankenhauses in der Hauptstadt Sanaa beauftragt. Bestandteil der Gesamtkonzeption des Krankenhauses war die Integration modernster deutscher medizintechnischer Apparaturen und Geräte, die von der Auftraggeberseite ausdrücklich verlangt wurden. Bedenken der deutschen Seite bezüglich dieser sehr komplizierten Technik wurden vom Ministerium mit dem Verweis auf den diesbezüglichen Wunsch des Präsidenten des Landes strikt verworfen.*

*Die Baudurchführung dauerte mehrere Jahre. Nach der Fertigstellung und Übergabe des Krankenhauses im Jahre 1988 war das deutsche Ingenieurbüro drei weitere Jahre mit der Inangasetzung und Betreuung des Krankenhausbetriebes beschäftigt, was sich als viel schwieriger erwies, als ursprünglich angenommen: Höhergestellt Ärzte verstießen etwa trotz mehrmaliger Aufklärung über die Betriebsvorschriften gegen diese und gingen in Straßenkleidung und in Straßenschuhen durch die OP-Säle und andere kritische Hygienebereiche der Klinik. Ein angesehener Arzt der Dentalstation kam mit den neuartigen, komplizierten Dentalgeräten aufgrund mangelnder Kenntnisse nicht zurecht. Er hat schließlich, wie sich später herausstellen sollte, die empfindlichen Dentalbohrer zu Boden geworfen, absichtlich darauf getreten und sich danach bei dem übergeordneten Ministerium über die Schadhaftheit und Unbrauchbarkeit dieser Dentalgeräte beschwert. Das Ministerium*

*konfrontierte daraufhin die deutsche Seite mit diesem massiven Vorwurf und verlangte die Lieferung vollständig neuer Geräte. Die deutsche Seite konnte sich von diesem Vorwurf befreien und die Ursache dieses technischen Schadens beweisen. Die Reparatur erfolgte schließlich auf Kulanz der deutschen Seite. Für den Schadensverursacher hatte dieser Vorfall allerdings keine weiteren Konsequenzen.*

## **Rang 5: Ignorieren von Bedienhandbüchern**

*Mitte der neunziger Jahre wurde ein deutsches Ingenieurbüro mit der technischen Modernisierung einer Papierfabrik in der Nähe von Dhahran beauftragt. Eine hierfür gelieferte neue Maschinenkomponente sollte von den einheimischen Betriebs elektrikern elektrisch angeschlossen werden. Die mitgelieferten Einbauanleitungen und Schaltpläne wurden von jenen weder beachtet noch aufbewahrt. Durch folglich vertauschte Stromphasen trat eine größere technische Störung der gesamten Anlage ein. Als darauf Techniker der deutschen Firma im Rahmen erhobener Gewährleistungsforderungen eintrafen und den korrekten Anschluss durchführen wollten, hatten diese dabei aufgrund des Fehlens der spezifischen Schaltpläne und Anleitungen vor Ort selbst Schwierigkeiten.*

*Eine Druckluftsteuerung eines anderen Maschinenteils war gemäß Bedienungsanleitung mit 2 bar Pressluft zu füllen. Diese Anleitung wurde von einheimischen Technikern nicht beachtet, stattdessen eine Befüllung mit 7 bar durchgeführt, die zum Platzen einer Membran führte. Der Austausch dieser defekten Membran war ebenso in dem Bedienhandbuch beschrieben. Stattdessen wurde eine die Membran beinhaltende Gesamtkomponente ausgebaut und durch eine neue ersetzt. Die hohen Kosten dieser Komponente sollte die deutsche Firma im Rahmen ihrer Gewährleistung übernehmen.*

## **Mangelnde Vorsicht und Arbeitssicherheit**

*Bei der Kontrolle des Produktionsprozesses in einem Betonfertigteilerwerk bei Kairo stellte die deutsche Firma wiederholt fest, dass die in der Anlage vorgesehenen Unfallschutzvorrichtungen von dem Bedienpersonal nicht eingesetzt wurden: So wurden bei Schleifarbeiten trotz akuter Gefahr für die Augen keine Schutzbrillen aufgesetzt und bei der Bedienung einer Schneidvorrichtung trotz der Gefahr, sogar den Arm zu verlieren, die vorhandenen Schutzgitter nicht vorgeschoben.*

*Dieser Befund gilt auch hinsichtlich des Umweltschutzes: Eine deutsche Firma wurde Ende der achtziger Jahre mit der Errichtung von Tiefbrunnen zur Verbesserung der Trinkwasserversorgung ländlicher Regionen im Jemen beauftragt. Nach der Inbetriebsetzung stellte die deutsche Seite zu ihrem Entsetzen fest, dass das einheimische Bedienungspersonal mit dem Dieselöl, das für die Motoren der Pumpen benötigt wurde, sehr sorglos umging und dieses wiederholt sogar unmittelbar neben der Bohrstelle in den Boden versickerte.*

*Zur Vermeidung weiterer Trinkwasser- und Umweltverschmutzungen wurden auf Anregung der deutschen Seite bei den Folgeprojekten Solarkollektoren zur Versorgung elektrischer Pumpen eingesetzt. Der erhoffte Erfolg blieb jedoch aus, da die Kollektoren schnell durch Staub verschmutzt waren und daher regelmäßiger Reinigung bedurften, die jedoch nicht erfolgte. Stattdessen bevorzugten die Einheimischen die ölbetriebenen Pumpen, ungeachtet der fortwährenden Gefährdung durch deren Treibstoff.*

## **Rang 6: Schwierigkeiten der Einweisung**

*Die Einweisung der jemenitischen Ärzte und Techniker bei dem neu errichteten Krankenhaus in Sanaa erwies sich für das damit beauftragte deutsche Ingenieurbüro als weitaus aufwendiger als erwartet:*

*Haustechniker wurden nach erfolgreicher Einweisung wiederholt von anderen Arbeitgebern abgeworben und erhielten dort höherrangige, besser bezahlte Positionen. Dadurch bestand an diesen ein fortdauerndes Defizit: Technische Anlagen, etwa zur Warmwasserbereitung, standen nach einigen Monaten ohne fachliche Betreuung still.*

*Keiner der jemenitischen Ärzte war mit den modernen Geräten vertraut. Jedem Arzt wurden mehrtägige Einweisungskurse angeboten, deren erfolgreiche Absolvierung jeder Teilnehmer bei Kursende schriftlich zu bestätigen hatte. Kurz darauf zeigten sich immer noch Know-how-Defizite und Betriebsprobleme an den Geräten. Einige Ärzte behaupteten daraufhin, nicht eingewiesen worden zu sein. Auf den Verweis ihrer schriftlich bestätigten erfolgreichen Teilnahme an den Einweisungen entgegneten sie, diese Einweisung sei nicht ausreichend gewesen.*

*Die deutsche Seite gewann den Eindruck, dass manche der für die jeweiligen Geräte zuständigen Ärzte nicht selbst an den für sie bestimmten Schulungen teilgenommen hatten, sondern statt dessen Strohleute zu den Einweisungen entsandt worden waren.*

*Der zuletzt geschilderte Eindruck wurde in einem anderen Fall bestätigt: Ein deutscher Lieferant von medizintechnischen Apparaten wurde Anfang der neunziger Jahre mit der hochmodernen Ausrüstung eines neu errichteten Hospitals der Polizeibehörde in Riad beauftragt. Die Einweisung der einheimischen Ärzte an den neuen Geräten erwies sich dabei als sehr schwierig: Der deutsche Instrukteur hatte den Eindruck, von den Ärzten nicht akzeptiert zu werden, was die technischen Schulungen erschwerte. Er stellte zudem oft fest, dass an den Schulungen nicht die für die Bedienung der jeweiligen Apparate zuständigen Ärzte teilnahmen, sondern diese an ihrer Stelle ihr untergebenes einfaches Klinikpersonal zu den Einweisungsveranstaltungen schickten.*

## **Rang 7: Private Interessen und Entwendungen**

*Ein weiteres Problem des bereits geschilderten jemenitischen Krankenhausbetriebes war eine außerordentlich hohe Schwundrate an Ersatzteilen und Instrumenten. So wurden etwa auf Vorrat viele Operationsscheren angeschafft, deren Bestand ständig schrumpfte und nach einigen Monaten bereits einen ernsthaften Mangel aufwies. Gleichzeitig hatte die deutsche Seite den Eindruck, dass seitens der Materialverwaltung ein schwunghafter Handel mit den Ärzten betrieben wurde, die fast alle nebenher eine eigene private Praxis unterhielten.*

*Für die Augenklinik wurde ein aufwendiges Lasergerät angeschafft. Ein im Ausland ausgebildeter jemenitischer Arzt beherrschte den Umgang mit diesem Gerät als einziger sehr gut. Es stellte sich nach einiger Zeit heraus, dass dieser Arzt von jedem Patienten, den er an diesem Gerät behandelte, eine nicht geringe Geldsumme extra verlangte und sich so privat bereicherte. Auch dieser von der deutschen Seite aufgedeckte und beanstandete Vorfall hatte keine ernstesten Konsequenzen für die betreffende Person.*

*Als weiteres Beispiel sei folgender Fall genannt: Eine von einer deutschen Baufirma in den späten achtziger Jahren maßgebend miterrichtete Flughafenanlage in Riad wurde zur Unterstützung des einheimischen Personals für die bauliche und technische Instandhaltung mit einer eigenen Werkstatt ausgestattet, die vollständig ausgerüstet war mit Werkzeugmaschinen und Handwerkzeugen. Als die deutsche Seite nach etwa zwei Jahren die Flughafenanlage einschließlich der Werkstatt wieder in Augenschein nahm, stellte sie fest, dass von den ursprünglich vorhandenen Werkzeugen fast keine mehr vorhanden waren. Lediglich große, schwer zu transportierende Werkzeugmaschinen, wie etwa eine Drehbank, standen offenbar unbenutzt und verstaubt an ihrem alten Platz.*

## **Rang 8: Mangelnde Termineinhaltung und Arbeitsabsenzen**

*Zur ausdrücklich angeforderten Ausstattung des Krankenhausneubaus in Sanaa zählte auch ein neuartiger Computer-Tomograph. Die jemenitischen Auftraggeber kündigten gegenüber der deutschen Seite an, dass drei Monate nach der Installation dieses Gerätes ein eigens für dessen Betrieb spezialisierter Mitarbeiter eingestellt werde. Selbst nach drei Jahren war noch kein solcher Mitarbeiter eingestellt worden, das kostspielige Gerät konnte daher nicht entsprechend seinen funktionellen Möglichkeiten eingesetzt werden.*

Fußnote Anhang:  
279) Vgl. Hermeking (2001): 86 ff.