

# KULTURSTANDARDS IN IRAN

VON

MICHAEL GORGES M.A.

---

IC IRANCONSULT

Dieser Beitrag ist zuerst erschienen in:

[Brenner/Gößl \(Hrsg.\), Praxishandbuch für Exportmanager: Führen, Verhandeln und Verkaufen im internationalen Geschäft, Wolters Kluwer Deutschland, Köln 2005](#)

Stand: August 2005

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Die Wurzeln der iranischen Kultur</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Iranische Kulturstandards</b>	<b>4</b>
3.1	Nationalstolz	4
3.2	Hierarchiebewusstsein	5
3.3	Gefühl der Unsicherheit	6
3.4	Misstrauen	7
3.5	Schlauheit	9
3.6	Tarof	10
3.7	Gesicht wahren	11
3.8	Gastlichkeit	12
3.9	Islamische Kleiderordnung	13
<b>4</b>	<b>Schluss</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Literatur</b>	<b>16</b>
<b>6</b>	<b>Unternehmensprofil</b>	<b>17</b>

## 1 Einleitung

*„Jede Kultur pflegt andere Sitten, wenn es darum geht, Sachfragen zu behandeln. Jede Kultur unterscheidet sich in den Hinsichten, in denen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft je gegenwärtig ausgetragen werden. ... Wer zu Hause gewohnt ist, direkt auf die Sache zuzugehen, hat andernorts damit vielleicht schon verloren. Wer zu Hause gewohnt ist, jede Frage mit Blick auf eine faszinierende Zukunft zu behandeln, erschreckt damit auf Reisen vielleicht diejenigen, die daran gewöhnt sind, ehrerbietig ihrer Altvorderen zu gedenken. Und wer zu Hause gewohnt ist, jederzeit als Teil einer Gruppe wahrgenommen zu werden, hat Schwierigkeiten, sich dort zu verständigen, wo man darauf Wert legt, das Eigentümliche einer Person zu identifizieren, um herausfinden zu können, welches Vertrauen ihr entgegenzubringen ist. Kurz, der Kulturkontakt steckt voller Fallen.“* (Baecker, 2000, S. 11)

Andere Länder, andere Sitten! Im Zuge der länderübergreifenden Globalisierung ist die Bedeutung dieser Redewendung heute aktueller denn je. Welche kulturellen Unterschiede (Kulturmuster) entscheiden über Erfolg oder Misserfolg bei Geschäften mit iranischen Partnern? Das nachfolgende Kapitel vermittelt anhand entsprechender Studien und auf der Basis eigener beruflicher Erfahrungen allgemein gültige Kulturstandards für den iranischen Kulturkreis.

## 2 Die Wurzeln der iranischen Kultur

Jede Gesellschaft verfügt über bestimmte Kulturstandards, die sich dann erschließen lassen, wenn sie in ihrem historischen Kontext gesehen werden. Denn das, was zum kollektiven Gedächtnis eines Volkes gehört, wird durch historische Erfahrungen geprägt. Das gilt umso mehr für ein Land wie Iran, das zu den ältesten Kulturen der Menschheitsgeschichte gehört.

Die Geschichte Irans beginnt mit den Achämeniden (559–330 v. Chr.), die das erste Imperium der Antike gründeten. Ihr Herrschaftsbereich erstreckte sich vom Mittelmeer bis nach Indien und von Armenien bis nach Ägypten. Bereits im zweiten vorchristlichen Jahrtausend durch indoiranische Perser besiedelt, war das Land seither ein Durchzugsgebiet für fremde Völker. Iran wurde zu einer Drehscheibe der Kulturen, über die bis in islamische Zeit kulturelle Einflüsse aus Indien und China nach Westen strömten und wieder zurück. Die besondere Fähigkeit der Iraner, fremde Einflüsse in ihre eigene Kultur aufzunehmen, sie mit ihr zu verschmelzen, hat dazu beigetragen, dass ein bedeutender Teil des kulturellen Erbes der Menschheit erhalten blieb.

Die heutigen iranischen Kulturstandards wurden durch das altiranische Königtum, die antike Religion des Propheten Zarathustra und den schiitischen Islam geprägt. Durch das persische Königtum wurden Nation und Nationalgefühl geschaffen, Hierarchiebewusstsein und zahlreiche kommunikative Muster. Die Lehren des altiranischen Propheten Zarathustra prägten den Komplex der Gastlichkeit sowie die Reinlichkeits- und Hygienevorstellungen. Die Grundsätze des schiitischen Islams schließlich beeinflussten das iranische Gesellschaftssystem und die alltägliche Lebenspraxis.

### 3 Iranische Kulturstandards

Wenn Sie die Komponenten der Kulturstandards der iranischen Kultur kennen, können Sie das Verhalten Ihrer iranischen Geschäftspartner einordnen und somit besser verstehen. Es geht darum, diese fremden Denk- und Verhaltensweisen in ihrem *anderen Kontext* wahrzunehmen, um das eigene Verhaltensrepertoire entsprechend anpassen zu können. Die folgenden iranischen Kulturstandards können als allgemeingültig gelten.

- Melliat-e parasti (Nationalstolz)
- Hierarchiebewusstsein
- Na-motma'en (Gefühl der Unsicherheit)
- Bad-gomani (Misstrauen)
- Zirangi (Schlauheit/List)
- Tarof
- Aberu (Gesicht wahren)
- Mehman nawazi (Gastlichkeit)
- Hejab (islamische Kleiderordnung)

#### 3.1 Nationalstolz

*„In Iran ist das Nationalgefühl, der Stolz auf eine 2500 Jahre alte Geschichte an die Stelle religiöser Begeisterung getreten: Zu 70 Prozent, so die erwähnte Umfrage, gaben die Jugendlichen an, Iran jedem anderen Land vorzuziehen. 86 Prozent sind stolz, Iraner zu sein.“* (Kiderlen, FAZ vom 10. 4. 2005)

Iraner sind sehr stolz auf ihre jahrtausendealte Kultur. Sie verleiht ihnen ein Gefühl der Einzigartigkeit und bildet die Grundlage ihrer Identität. Wenn Sie sich mit Iranern etwas länger unterhalten, wird Ihnen immer die ruhmreiche Vergangenheit und die einstige Größe der altpersischen Kultur beschrieben, die lange vor dem Islam existierte. Viele Iraner können scheinbar mühelos aus den Werken ihrer berühmten Dichter Hafis (1317–90), Saadi (1213–92) oder aus dem Heldenepos Shahnameh, dem Buch der Könige, von Ferdowsi (940–1020) zitieren. In praktisch jedem iranischen Haushalt gibt es eine Ausgabe der Werke von Hafis oder Saadi. Zu einer Zeit, als Europa gerade aus dem Dunkel der Geschichte auftauchte, war die persische Dichtkunst bereits hoch entwickelt.

#### • **Dichterzitate in der Umgangssprache**

In der Umgangssprache zeigt sich diese Wertschätzung für die altpersische Dichtkunst in vielen Dichterziten, die wie Sprichwörter benutzt werden. Reisende berichten immer wieder, mit welcher Leichtigkeit und Selbstverständlichkeit im Alltag aus der klassischen persischen Literatur memoriert wird. Herman Vambéry wusste von Schustern, Krämern und Schneidern zu erzählen, *„daß sie einige hundert Verse von den ersten Dichtern auswendig wissen“* (Vambéry, 1867, S. 172). Die persische Dichtung galt von der Türkei bis nach Indien und Indonesien als vorbildhaft und wurde damit zum Lehrmeister für andere Völker. Es ist dieses persische Element, das die iranische Gesellschaft – ungeachtet ihrer ethnischen Vielfalt – über die Jahrhunderte hinweg wie ein einigendes Band zusammengehalten hat.

Die Kehrseite des iranischen Nationalstolzes ist ein latenter Chauvinismus, den iranische Herrscher häufig für ihre politischen Zwecke instrumentalisiert haben. Das war

beim letzten Schah Mohammed Reza Pahlavi nicht anders, als er Iran mit Hilfe der USA zur stärksten Militärmacht im Mittleren Osten ausbaute. Heute wird diese Hegemonialpolitik von der Regierung der Islamischen Republik fortgeführt. Das jüngste Beispiel für die Fortsetzung dieser Tradition ist das iranische Atomprogramm, an dem die Islamische Regierung ungeachtet des internationalen Drucks – insbesondere durch die USA – weiterhin festhält.

- **Überheblichkeit**

Der iranische Nationalstolz verführt leicht zu Überheblichkeit gegenüber den arabischen Nachbarn. Das gilt übrigens auch für die arabische Minderheit in der südiranischen Provinz Khuzistan, die dort seit Jahrhunderten ansässig ist und die iranische Staatsbürgerschaft besitzt. Für Iraner ist es wichtig, die historischen und kulturellen Unterschiede zwischen den beiden Kulturen hervorzuheben. Weil ihre Kultur der arabischen überlegen sei, habe es der Islam nie geschafft, die iranische Kultur zu islamisieren. Deshalb reagieren Iraner beleidigt, wenn jemand über eine arabisch-islamische Kultur in Iran spricht und z. B. den Persischen Golf als *Arabischen Golf* bezeichnet. Das ist in ihren Augen ein unentschuldbarer Fauxpas.

Ausländische Geschäftsleute sind daher gut beraten, sich Kenntnisse der iranischen Geschichte anzueignen. Es ist unter Umständen sogar vorteilhaft, im Gespräch die glanzvolle historische Vergangenheit Irans zu rühmen. Deutschen mag dieses Verhalten vielleicht peinlich vorkommen, weil sie eher sachorientiert kommunizieren. Iraner dagegen reagieren sehr sensibel auf diese Gesten der Höflichkeit, weil es sie in ihrem Nationalstolz bestätigt und sie sich ernst genommen fühlen.

### 3.2 Hierarchiebewusstsein

Die iranische Gesellschaft ist von alters her eine patriarchalische Gesellschaft. Hierarchien, Standesunterschiede und analoge Verhaltensweisen der Unterwürfigkeit werden als natürlich und selbstverständlich angesehen. Herkunft und Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe entscheiden seit jeher stärker über die berufliche Zukunft eines Menschen als dessen Qualifikation.

*„Gesellschaftlich war es wichtig gewesen, aus welcher Familie man stammte, wessen Sohn oder Tochter man war. Oft genug gelangte man wegen seiner Familienzugehörigkeit in Positionen, die man nicht verdient hatte. Das Ansehen, die Erscheinung, das, was man nach außen hin darstellte, war ausschlaggebend. Heute hingegen haben Äußerlichkeiten keine Bedeutung mehr und es ist völlig gleichgültig, aus welcher Familie man stammt.“* (Nadjmabadi, FAZ vom 14. 3. 1987)

- **Veränderungen nach Islamischer Revolution**

Das ist insofern richtig, als das Ansehen für die berufliche Karriere in staatlichen Organisationen und Institutionen heutzutage unwichtig geworden ist. Seit Abschaffung der Monarchie durch die Islamische Revolution sitzen die Nachkommen des islamischen Klerus an den Schalthebeln der Macht. Sie und die Aufsteiger aus den Reihen ihrer Unterstützer kontrollieren heute den Staatsapparat. An die Stelle des Monarchen ist seit Ayatollah Khomeini der Revolutionsführer getreten. Er gilt als Stellvertreter des Mahdi, des im Verborgenen lebenden Zwölften Imams, der am Ende der Zeiten zurückkehren und den Gottesstaat errichten wird.

- **Statusunterschiede**

Statusunterschiede werden als naturgegeben akzeptiert. Dazu gehört die Erwartungshaltung, dass Untergeordnete sozial höhergestellten Personen Ehrerbietung und Respekt schulden. Das traditionelle Rollenverständnis schreibt darüber hinaus Männern mehr Rechte und Privilegien zu als Frauen. De facto sind diese Privilegien im Familien- und Erbrecht der Islamischen Republik verankert. Am auffälligsten zeigt sich dieser Unterschied aber im Alltag in der Verschleierung iranischer Frauen.

- **Paternalistisches, autoritäres Führungsprinzip**

In privatwirtschaftlichen iranischen Unternehmen dominiert ein paternalistisches, autoritäres Führungsprinzip. Es gibt deshalb keine Frauen in Führungspositionen, obwohl sich heute mehr Frauen qualifizieren als Männer. Die für ein Unternehmen relevanten Entscheidungen werden grundsätzlich *oben* an der Spitze der Hierarchie getroffen. Umgekehrt werden anstehende Entscheidungen von den Mitarbeitern nach oben delegiert. Fachkompetenz ist für die Entscheidungsfindung weniger wichtig als die Stellung des Entscheidungsträgers innerhalb der betrieblichen Hierarchie. Von Untergebenen wird erwartet, dass sie die Autorität ihrer Vorgesetzten weder anzweifeln noch kritisieren, selbst wenn diese fachlich weniger kompetent sind. In Besprechungen dominiert immer der Chef des Unternehmens, von seinen Mitarbeitern erwartet er, dass sie zuhören und seine Anweisungen umgehend ausführen. Aus dem gleichen Grund beschränken sich Diskussionen mit Vorgesetzten meist auf einzelne Aspekte, die Sache selbst wird nie kritisch hinterfragt. In der Regel werden Diskussionen meist vermieden. Sie spielen bei der Entscheidungsfindung ohnehin keine Rolle. Weil Iraner das Arbeitsklima nicht unnötig belasten möchten, bleibt Kritik an Vorgesetzten und Kollegen der Privatsphäre vorbehalten.

Ein iranischer Unternehmer leitet seinen Betrieb wie ein Familienoberhaupt. Wie ein Vater muss er ständig zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen vermitteln. Er ist der Ansprechpartner für seine Mitarbeiter, die ihn auch bei privaten Problemen konsultieren. Das ist in einer stärker kollektivistisch orientierten Gesellschaft wie in Iran – anders als in Deutschland – so üblich. Von ihm wird erwartet, dass er ihnen in Notfällen mit seinem Rat oder durch finanzielle Hilfe zur Seite steht. Dafür kann er ihre uneingeschränkte Loyalität und ihren Gehorsam verlangen.

### **3.3 Gefühl der Unsicherheit**

Iraner schwanken relativ oft in ihrer Selbstsicherheit. Sie ist stimmungsabhängig und wechselt dann zwischen Übertreibung und Unsicherheit. Das Gefühl der Unsicherheit ist Teil der historischen Erfahrungen, die in ihre Sozialisation eingeflossen sind. Am auffälligsten zeigt sich das Bedürfnis nach Sicherheit in der Kommunikation, bei der es eine Vielzahl von Formen der sprachlichen Rückversicherung gibt, sowie in nonverbalen Verhaltensregeln, die auf Europäer fremd und archaisch wirken. Der Schutz gegen den bösen Blick ist solch ein archaisches Element, das noch aus vorislamischer Zeit stammt. Oder beim Verabschieden geht man unter einem hochgehaltenen Koran hindurch. Es gibt allerdings auch Ausnahmen, bei denen ein Iraner sich des Risikos entweder nicht bewusst ist oder es einfach ignoriert wie z. B. beim Autofahren. In ihrem Verhalten im Straßenverkehr scheinen Sicherheitsaspekte bedeutungslos zu sein. Während des Iran-Irak-Krieges von 1980 bis 89 konnte ich auf dem Land häufig Pick-ups sehen, die den Schriftzug *Shahid*, Märtyrer, auf der Rückseite ihrer Ladefläche trugen. Der Terminus

Shahid war zu jener Zeit mehr als nur symbolisch gemeint: Er drückte ihre Einstellung zum Leben aus. Wie sich das Gefühl der Unsicherheit im betrieblichen Alltag äußern kann, zeigt das folgende Beispiel. Es geht auf eigene Beobachtungen in einem iranischen Unternehmen zurück.

- ***Ein Beispiel aus der Praxis***

Ein ausländisches Unternehmen liefert eine Maschine an einen iranischen Kunden. Die Maschine ist fertig montiert, und der ausländische Ingenieur will einige Probeläufe fahren, damit er letzte Feinabstimmungen vornehmen kann. Die iranischen Mitarbeiter haben jahrelang mit einer älteren Version dieses Typs gearbeitet, die noch mechanisch gestartet wurde. Das verlief nach anfänglichen Schwierigkeiten immer reibungslos, und kleinere Reparaturen konnte man selbst erledigen. Die neue Maschine jedoch verlangt eine umfangreiche Programmierung, außerdem sind die Anweisungen in englischer Sprache verfasst. Eine Transkription in Persisch lohnt sich für den Hersteller nicht. Die Mitarbeiter sind mit der Bedienung der neuen Maschine vertraut gemacht worden und sollen sie in Gang setzen. Sie reagiert nicht, und Hektik bricht aus. Die Arbeiter blicken den Ingenieur ratlos an. Jemand erklärt, ein Stromausfall, wie er sich im Sommer häufiger ereignet, könne die Ursache sein, vielleicht auch ein fehlerhaftes Teil. Niemand wird seine mangelnden Englischkenntnisse zugeben oder dass er die eine oder andere Anweisung nicht richtig verstanden hat. Dem Ingenieur bleibt nichts anderes übrig, als mit der Schulung der Mitarbeiter erneut zu beginnen.

In einem deutschen Unternehmen würde sich ein ähnlicher Vorfall vermutlich kaum ereignen, weil Mitarbeiter eine andere Einstellung zur Vermeidung von Fehlern haben. Anders dagegen in Iran. Dort ist das Leugnen von Fehlern aus der Sicht des Betroffenen zwar eine zweckrationale Handlungsweise, sie folgt aber einer anderen Logik. Denn das Eingeständnis, etwas nicht zu können oder falsch gemacht zu haben, bringt Iraner in eine äußerst peinliche Situation. Kritik wäre hier kontraproduktiv und würde auch nicht weiterhelfen. Deshalb sollten Sie dieses Verhalten nicht mit westlichen Maßstäben messen. In Iran dient es der Vermeidung von Konflikten und unterstützt das Bedürfnis nach Sicherheit und Harmonie. Iraner scheuen davor zurück, das eigene Versagen einzugestehen. Schuldzuweisungen richten sich deshalb immer gegen andere.

### **3.4 Misstrauen**

Iraner sind grundsätzlich misstrauische Menschen, und Verschwörungstheorien finden immer ein offenes Ohr. Abhängig vom politischen Klima erleben sie oft eine regelrechte Konjunktur. Dann wird in den Medien auf den großen Satan USA oder auf Israel geschimpft. Wir kennen diese Bilder, bei denen auf der Straße Stoffpuppen, stellvertretend für die Regierung der USA, öffentlichkeitswirksam verbrannt werden. Viele Iraner sehen bei einem Ereignis, das sie nicht einschätzen können oder das über jemanden völlig unerwartet hereinzubrechen scheint, konspirative Kräfte am Werk. In diesem Punkt unterscheiden sie sich kaum von ihrer Regierung. Die Einstellung zu Ausländern generell ist ambivalent. Sie schwankt zwischen Bewunderung und Ablehnung. Bewundert werden westliche Produkte und Technologien, während sie westliche Normen und Werte ablehnen. Vielen Iranern erscheint die eigene Kultur der westlichen überlegen, in ihren Augen ist der Westen dekadent. In die Bewunderung für den Westen mischt sich oft ein Gefühl des Misstrauens. Das hat historische Gründe. Jahrhunderte der Fremdherrschaft haben ein Bild geschaffen, in dem Ausländer für

Ausbeuter gehalten werden, deren Denken nur auf Profit hin orientiert zu sein scheint. Iraner dagegen sehen immer die Gemeinschaft, für die es zu sorgen gilt. Die Einstellung zu Ausländern beeinflusst natürlich auch die Zusammenarbeit mit ihnen, und am Anfang steht das Misstrauen.

- ***Ein Beispiel aus der Praxis***

Eine deutsche Unternehmensberatung wurde von einem iranischen Geschäftsmann beauftragt, ihn beim Aufbau seiner geschäftlichen Aktivitäten in Deutschland zu begleiten. Es wurde ein Beratervertrag abgeschlossen. Der Iraner legte seine Skepsis beiseite und dachte, für die Verbesserung dieser Form der Zusammenarbeit sei es wichtig, ein vertrauensvolles Klima zu schaffen. Er lud seine deutschen Partner zu einem Gegenbesuch in Iran ein. Bei dieser Gelegenheit könnten sie sich außerdem besser kennen lernen. Die Kosten übernahm selbstverständlich er. Auf dem Programm stand neben einer klassischen Rundreise zu historischen Stätten auch ein Treffen mit wichtigen Führungskräften aus Politik und Wirtschaft. Sie sprachen über Joint Ventures, Know-how-Transfer und weitere Zusammenarbeit. Die Berater waren beeindruckt und witterten das große Geschäft. Der Iraner spielte sein gesamtes Repertoire an Gastfreundschaft und Beziehungen aus. Zum Abschluss gab es für die Deutschen noch einen teuren Perserteppich als Geschenk. Zurück in Deutschland wurde ein Beraterteam für künftige Projekte in Iran zusammengestellt. Man freute sich, der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus zu sein. Dem iranischen Kunden wurde mitgeteilt, ein weiterer Besuch sei erforderlich, um die nächsten Schritte mit den neuen iranischen Gesprächspartnern absprechen zu können. Die Kosten für diese Reise übernahm der Iraner, weil er vor den ausländischen Beratern nicht kleinlich wirken wollte. Was die Entwicklung des eigenen Projekts betraf, verließ er sich auf die Kompetenz der Experten.

Die deutschen Experten jedoch verfolgten sein Projekt in Deutschland nur noch halbherzig. Die erhofften Fortschritte blieben aus, es kam zu weiteren Verzögerungen. Den Auftrag in Deutschland glaubten sie in einem zeitlich vertretbaren Rahmen erledigen zu können. Was sie nicht wussten, war, dass die Verzögerungen den Iraner viel Geld kosteten. Es kam schließlich zu Liquiditätsengpässen. Der iranische Auftraggeber konnte seine finanziellen Verpflichtungen u.a. gegenüber der Beratungsfirma nicht mehr erfüllen. Er bat um einen Zahlungsaufschub. Die Berater bestanden jedoch auf die Einhaltung der vertraglich festgelegten Vereinbarungen, es kam zu gegenseitigen Vorwürfen. Der iranische Geschäftsmann gab sein Vorhaben auf und zog sich zurück. Für ihn war das ein herber Gesichtverlust, denn in Iran wurde die Entwicklung seiner Aktivitäten mit besonderem Interesse verfolgt. Die Berater glaubten, die Kontakte in Iran auch ohne ihn fortzuführen zu können. Von iranischer Seite wurde ihnen dann eines Tages mitgeteilt, man sei an weiteren Treffen zurzeit nicht interessiert. Die Regierung habe sich für andere Projekte entschieden.

- ***Fazit***

So enden Projekte, bevor sie richtig begonnen wurden. Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen zu Iranern gestaltet sich immer schwierig, und es dauert lange, bis ein Klima des Vertrauens als Basis für eine Zusammenarbeit geschaffen worden ist. Vertrauen ist für Iraner wichtiger als Projektvorgaben, Zeitpläne und Budgets. Iraner denken stärker beziehungsorientiert, sie interessieren sich für den ganzen Menschen, nicht nur für den Geschäftspartner. Ausländische Geschäftsleute, selbst wenn sie aus

Ländern kommen, die zu den wichtigsten Handelspartnern Irans gehören, können keinen Vertrauensvorschuss erwarten. Vertrauen muss stets von neuem erworben werden.

### 3.5 Schlaueit

- **Zirangi**

In der persischen Literatur gibt es die Figur des Mullahs Nasreddin. Er ist die literarische Verkörperung eines populären persischen Volkshelden aus dem 14. Jahrhundert. Als Volksphilosoph meistert er die Herausforderungen des Lebens mit Witz und Schlaueit. Von ihm haben Generationen junger Iraner gelernt. Die folgende kleine Anekdote ist typisch für die Schläue Mullah Nasreddins, aber auch für die vieler Iraner.

#### **Eine angemessene Teilung**

*„Afandi (Mullah Nasreddin) saß im Kreise des Padischahs und der fürstlichen Familie. Da trat ein Höfling ein und reichte dem Padischah eine gebratene Gans als Geschenk. Dieser gab sie an Afandi weiter, auf dass er sie gerecht teile. Afandi nahm ein scharfes Messer zur Hand, schnitt den Kopf der Gans ab und reichte ihn dem Herrscher mit den Worten: „Dieses ist Euer Teil, weil Ihr das Haupt des Landes seid!“*

*Die beiden Flügel gab er den Töchtern des Schahs: „Bald werdet Ihr Hochzeit halten und ausfliegen – möget Ihr kräftige Flügel haben!“*

*Die Prinzen bekamen die Füße der Gans: „Ihr seid die Stützen des Landes – werdet an Eures Vaters Stelle treten!“*

*Der Fürstin schließlich reichte Afandi den Gänsehals: „Euer Gemahl liebt es, Euch den Hals zu tätscheln. Möge dieser dafür stark und fest sein!“*

*Selbst nahm er sich den ganzen Rumpf und erklärte: „Ich bin nur ein bescheidener Diener, für den muss dieser Rest genügen.“ (Afandi, 1993, S. 25)*

Für Iraner ist das Leben – anders als für Europäer – keine Abfolge von kausalen Ereignissen, also von Ursache und Wirkung. Das Leben gestaltet sich für sie viel komplexer. Dinge sind nicht vorhersehbar, deshalb muss stets mit allem gerechnet werden. Das führt jedoch nicht zu einer passiven Grundeinstellung zum Leben. Iraner glauben vielmehr, es sei einfach besser, Dinge und Ereignisse *positiv* zu beeinflussen. Dazu ist der Einsatz trickreicher Mittel legitim, solange es niemanden auffällt. Sie denken, durch ein gehöriges Maß an Schlaueit ließen sich Menschen und Situationen so manipulieren und günstig stimmen, dass man am Ende erfolgreich sei. Der Begriff der Wahrheit gewinnt in diesem Zusammenhang einen doppeldeutigen Sinn, er wird im Alltag nie statisch gebraucht. Fragen Sie in Iran jemanden z.B. nach dem Weg, erhalten Sie immer eine Wegbeschreibung, selbst wenn diese offenkundig falsch ist. Damit soll der Fragende keineswegs in die Irre geleitet werden. Er soll einfach nicht enttäuscht werden, genauso wenig wie der Befragte die eigene Unwissenheit zugeben will. Deshalb werden Fakten gelegentlich ignoriert, oder ein Fragender erhält eine Antwort, die ihm entgegenkommt. Dieses Verhalten ist eine besondere Form von geistiger Flexibilität, die allgegenwärtig ist und auf eine jahrhundertealte Tradition zurückblicken kann.

### 3.6 Tarof

*„Eine Lüge, die einem guten Willen entspringt, ist besser als eine Wahrheit, die aus einer böswilligen Absicht erfolgt.“* (Scheich Saadi aus Schiraz, 1258 n. Chr.)

In jeder Gesellschaft müssen Menschen in der Interaktion mit anderen bestimmte Regeln beachten und anwenden können. Jede Gesellschaft schreibt ihren Mitgliedern darüber hinaus bestimmte soziale Rollenmuster zu. In einer stark differenzierten Gesellschaft wie der iranischen sind diese Rollenzuschreibungen viel ausgeprägter und komplizierter als in der deutschen. Der Kulturstandard Tarof (im Persischen Ta'arof) ist eines der sonderbarsten Kommunikationsmuster in Iran. Tarof ist ein Phänomen, dessen wahre Bedeutung ausländischen Besuchern meist verborgen bleibt, weil sie den sozialen Kontext nicht kennen. Diese Erfahrung musste auch die Amerikanerin Betty Mahmoody machen, die in ihrem fragwürdigen Buch *Nicht ohne meine Tochter* die iranische Kultur und Gesellschaft nicht nur verzerrt darstellt, sondern abfällig beschreibt. Für Mahmoody ist Tarof

*„... ein iranisches Gesprächsverhalten, in dem man höfliche, aber nicht ernst gemeinte Angebote macht.“* (Mahmoody, 1990, S. 110)

Das ist jedoch nur die halbe Wahrheit. Ausländer halten Tarof für eine typisch persische Höflichkeitsform, für eine soziale Etikette. Das ist insofern richtig, als Tarof in Situationen eingesetzt wird, in denen jemand nicht unhöflich sein und den anderen kränken will. Der Reisende Herman Vambéry, der Persien im 19. Jahrhundert mehrmals bereiste, beschrieb dieses Phänomen etwas überspitzt:

*„Über Etikette in gegenseitigen Besuchen, Korrespondenzen und Konversationen könnte man Bände voll schreiben. Einer will den Andern übertreffen (an) hyperbolischen Ausdrücken der Zartheit und Höflichkeit ...“* (Vambéry, 1867, S. 97)

- **Tarof ist vielgestaltig**

Tarof ist jedoch weitaus mehr. Auf der einen Seite ist es ein Komplex stark ritualisierter Verhaltensweisen, andererseits ist es eine bestimmte Strategie, mit der jemand ein Ziel verfolgt. Einfach übersetzt bezeichnet Tarof zunächst Kompliment, Geschenk, Angebot und gutes Benehmen. Wenn Iraner sich gegenseitig mit Komplimenten überhäufen, sich Geschenke machen oder jemandem etwas anbieten, dann ist Tarof im Spiel. Als Strategie jedoch benutzt ein Iraner Tarof, wenn er sich zum Schein in die Position des Unterlegenen begibt, um den anderen in Sicherheit zu wiegen. Es ist eine Art Täuschung, durch die sich die eigenen Ansprüche besser durchsetzen lassen. Eine weitere wichtige Funktion von Tarof dient dem Schutz der eigenen Identität, indem jemand die eigene Meinung verborgen hält. Durch wohlüberlegte Zurückhaltung vermeidet man, anderen Ärger zu bereiten, und gewinnt so ihren Respekt. Wie äußert sich Tarof im Alltag?

- **Praxisbeispiel**

Tarof ist im einfachsten Fall die von einem Gastgeber an seine Frau gerichtete Bitte, einem Gast etwas zur Bewirtung anzubieten. Eine andere Variante ist, jemanden einzuladen, von dem man weiß, dass er nicht kommen wird. Komplizierter wird es, wenn ein Besucher z.B unerwartet und kurz vor dem Abendessen eintrifft. Zwar wird der Gastgeber ihn zum gemeinsamen Essen mit der Familie einladen. Beiden ist allerdings bewusst, dass dieses Angebot kaum ernst gemeint sein kann, noch erwarten sie, dass

es angenommen wird. Der Gast hält das Angebot lediglich für eine Geste der Höflichkeit. Er weiß, dass der Gastgeber aus Gründen der gesellschaftlichen Konvention dazu verpflichtet ist, will er nicht sein Ansehen verlieren. Der Gastgeber meint die Einladung nicht ehrlich und erwartet daher nicht, dass sie angenommen wird. Er hat mit dieser Geste seine gesellschaftliche Verpflichtung erfüllt und einen unerwarteten Gast eingeladen. Der Gast weist die Einladung mehrmals höflich zurück, um den Gastgeber nicht in Verlegenheit zu bringen. Sein Zurückweisen wird meist erst nach einer äußerst höflichen und umständlichen Konversation akzeptiert. Gast wie auch Gastgeber wahren so ihr Gesicht.

- **Missverständnisse durch Tarof**

Im Alltag führt Tarof erwartungsgemäß zu vielen Missverständnissen. Oft ist es selbst für Iraner schwierig, zu erkennen, wann eine bestimmte Verhaltensweise wirklich eindeutig ist oder ob es sich nur um Tarof handelt. In Zweifelsfällen werden Sie aufgefordert, ehrlich zu sein. Meinen Sie etwas ernst, antworten Sie einfach: *Tarof nemikonam* (ich mache kein Tarof). Mit dieser Aussage unterstreichen Sie Ihre wahren Beweggründe. Wenn jemand sich mit dieser Etikette nicht auskennt, und das trifft auf die meisten Ausländer zu, empfiehlt es sich, ungewollte Einladungen mehrmals höflich, aber bestimmt abzulehnen. Dieses Verhalten wird ohne weiteres akzeptiert, auch wenn Iraner häufig noch einen letzten Versuch unternehmen. Man kann schließlich nie sicher sein.

### 3.7 Gesicht wahren

- **Aberu**

Die persische Kultur erwartet vom Individuum, dass es Autorität anerkennt und sie respektiert. Dafür wird ihm ein großes Maß an Würde und Selbstrespekt zugestanden. In Iran wird eine Person häufig nach Kriterien wie Aussehen, Herkunft und Lebensweise beurteilt. Will jemand von anderen respektiert werden, muss er/sie besonders auf sein Verhalten achten. Ein zentraler Aspekt interpersonaler Beziehungen ist das Bedürfnis, das Gesicht zu wahren. Dagegen wird das Gesicht zu verlieren als Demütigung empfunden und verursacht ein Gefühl der Scham. Das Gesicht verliert jemand, der durch eigenes Handeln oder durch das Handeln eines ihm/ihr nahe stehenden Menschen den Erwartungen der Gesellschaft zuwiderhandelt. Einen Fehler zu begehen wird mit dem Eingeständnis von Unwissenheit oder Unkenntnis gleichgesetzt. Unwissend zu sein gilt als Schande, die nicht nur auf die betreffende Person, sondern auf seine gesamte Familie zurückfällt. Iraner reagieren deshalb sehr sensibel auf jede Art von Kritik, sei sie offen oder verdeckt. Für einen Iraner käme es einer Katastrophe gleich, wenn jemand von einem Ausländer, der es anscheinend besser weiß, bei einem Fehler erwischt wird. In solchen Situationen reagieren Iraner äußerst empfindlich und verweigern jede weitere Kooperation.

- **Tipp**

Um das Aufkommen von Konflikten zu vermeiden, sollten Sie Kritik in der Öffentlichkeit, selbst bei offensichtlichen Fehlern, unterlassen. Lässt Kritik sich nicht verhindern, sollte sie in einer konstruktiven Weise vorgebracht werden. Sie könnten z.B. damit beginnen, dass Sie gezielt nachfragen, warum der Betreffende etwas so gemacht hat, und dass Sie selbst eher so oder anders handeln würden. Wenn Sie sich dann jedoch im Ton vergreifen, weil Sie mit Nachdruck auf Ihrem Standpunkt beharren, riskieren Sie, selbst

das Gesicht zu verlieren.

### 3.8 Gastlichkeit

„... und seid gütig gegen Eltern, Verwandte, Waisen, Arme, gegen euren Nachbarn, sei er euch nahe oder fremd, gegen eure vertrauten Freunde, den Wandersmann und zu euren Sklaven...“. (Koran, Sure 4:37, 17:27)

- **Der Gast ist ein Geschenk Gottes**

*Mehman habib-e khoda'st*, das bedeutet, dass ein Gast wie ein Geschenk Gottes behandelt wird. Iraner sind bekannt für ihre sprichwörtliche Gastfreundschaft. Sie stammt aus einer Zeit, in der es noch keine staatlichen Institutionen und keine Rechtssicherheit gab und die Mehrheit der Bevölkerung noch ein nomadisierendes Leben führte. Damals war Gastfreundschaft für Reisende *überlebensnotwendig*, weil sie den einzigen Schutz bot. Wenn Sie heute im Land unterwegs sind, kommt es immer wieder vor, dass Sie von Einheimischen spontan eingeladen werden. Diese Einladungen sind in den meisten Fällen ehrlich gemeint, und Sie sollten sich auf sie einlassen. Der Gast wird stets zuvorkommend behandelt, und der iranische Gastgeber ist ständig bemüht, ihm fast jeden Wunsch von den Lippen abzulesen. Dem Gast wird auf diese Weise Ehre und Respekt erwiesen, er wird in das soziale Beziehungsnetz des Gastgebers eingebunden. Der Status des Gastes ist jedoch nicht unantastbar, er ist vielmehr zeitlich begrenzt. Es kann Ihnen genauso gut passieren, dass Sie einen streng gläubigen Iraner treffen, der zu Ihnen derart auf Distanz geht, dass er jeden Kontakt meidet. Bei orthodoxen Schiiten zählt das Berühren eines Nichtmoslems per Handschlag bereits als Verunreinigung, die erst nach einer umständlichen rituellen Reinigung aufgehoben werden kann.

- **Freigebigkeit und Großzügigkeit**

Zur Gastlichkeit als einem Kulturstandard gehören Freigebigkeit und Großzügigkeit. In der iranischen Gesellschaft genießen diese Tugenden eine große Wertschätzung. Sie beinhalten allerdings den Anspruch auf Gegenseitigkeit. Das bedeutet, die ihnen zugrunde liegenden Motive sind keineswegs selbstlos. In einem ökonomischen Sinne sind sie eine Investition, aus der sich konkrete Ansprüche herleiten lassen. Diese Ansprüche orientieren sich an dem, was der Gastgeber dem Gast zu geben bereit war. Bei einem Gegenbesuch, sei er aus privaten oder geschäftlichen Gründen, erwarten Iraner daher mindestens die gleiche Vorzugsbehandlung, die sie ihrem Gast zu Hause gewährten. Der Gast muss nun die Rolle des Gastgebers übernehmen und den Ansprüchen seines iranischen Gastes gerecht werden. Diese Erwartungshaltung kann in der Praxis zu Missverständnissen führen. Der deutsche Gastgeber fühlt sich ausgebeutet und kritisiert das Anspruchsdenken des Iraners. Der fühlt sich ungerecht und unzureichend behandelt und vermisst eine adäquate Gegenleistung. Es gibt keinen Mittelweg. Wer in Iran erfolgreich sein will, muss diese Spielregeln beachten.

Wie Gastlichkeit in der Praxis aussehen kann, habe ich vor einigen Jahren bei einer völlig unerwarteten Gelegenheit erfahren.

- **Praxisbeispiel**

Mein iranischer Schwiegervater und ich machten einen Ausflug nach Persepolis, die Sommerresidenz der Achämenidenkönige aus dem 6. Jahrhundert. Für die etwa 60 Kilometer lange Strecke brauchten wir mit dem Auto von Schiraz einige Stunden. Auf

dem Rückweg streikte plötzlich der Wagen, weil der Anlasser versagte. Es war bereits Abend geworden und empfindlich kalt. Außer den Sternen schien weit und breit kein Licht. Wir stellten den Wagen irgendwo am Straßenrand ab und machten uns zu Fuß auf den Weg zur nächsten Siedlung in der Hoffnung, dort ein Taxi zu finden. Zu jener Zeit gab es in Iran weder Handys und auf dem Lande nicht einmal öffentliche Telefonzellen. Man musste also irgendwo eine Poststation finden, um telefonieren zu können. Nach einiger Zeit sahen wir abseits der Straße im Dunkeln die Umrisse eines Gehöfts, das von einer hohen Mauer umgeben war. Mein Schwiegervater machte sich durch lautstarkes Rufen bemerkbar, bis schließlich der Hausherr mit einer Lampe in der Hand erschien. Er wurde von seinen Söhnen begleitet, öffnete das Tor und bat uns herein. Nachdem er erfahren hatte, warum wir zu so später Stunde noch unterwegs waren, schickte er einen seiner Söhne, um ein Taxi zu besorgen. Das könne allerdings etwas dauern, teilte er uns mit, weil es aus dem nächsten Ort käme. In der Zwischenzeit könnten wir mit der Familie zu Abend essen, es sei ohnehin gerade aufgetischt worden. Daran hatten wir eigentlich gar nicht gedacht, es war uns auch etwas peinlich, die fremden Leute bei der Abendmahlzeit zu stören. Mein Schwiegervater zog alle Register seines persischen Wortschatzes, um die Einladung abzulehnen. Es half alles nichts. Wir gaben schließlich nach und setzten uns zur Familie, von der wir fürstlich bewirtet wurden. Niemand dachte daran, dass wir uns vielleicht nie wieder begegnen würden, um die Einladung erwidern zu können. In solchen Momenten müsste das alte persische Sprichwort *Der Gast ist ein Geschenk Gottes* eigentlich umgekehrt werden: Unsere Gastgeber waren ein Geschenk Gottes. Ohne ihre spontane Gastfreundschaft hätten wir noch lange im Dunkeln herumirren können. Erst spät in der Nacht erreichten wir wieder Schiraz. Das Auto ließen wir am nächsten Tag reparieren.

### **3.9 Islamische Kleiderordnung**

*„Das Bild der heutigen iranischen Frau zeigt sie entweder als eine von ihrem Schleier verhüllte Unperson oder als Fanatikerin. Die islamische Kleidung der Frauen ist eine Art Uniform in den vorgeschriebenen Farben Grau, Braun, Beige oder Dunkelblau, lange Hose, knielanger, langärmeliger Mantel und ein Kopftuch, das die Haare verdeckt und nur das Gesicht frei lässt. Alle Frauen, die in staatlichen Ämtern und Behörden, an Universitäten oder Schulen arbeiten, müssen diese Kleidung tragen. Außerhalb dieses Bereichs ist nur der Mantel in gedeckten Farben vorgeschrieben, die Hosen können durch dicke Strümpfe ersetzt, die Farbe des Kopftuches kann frei gewählt werden.“* (Nadjmabadi, FAZ vom 14. 3. 1987)

- **Tschador**

Iran zählt zu den wenigen Staaten, in denen Frauen die islamische Kleidervorschrift beachten müssen. Der Tschador, die schwarze Ganzkörperverhüllung, bestimmt heute das Bild der Frau in der Öffentlichkeit. Seit der Islamischen Revolution ist der Tschador vor allem ein politisches Symbol, das die Beziehungen zwischen den Geschlechtern klar definiert. Das war nicht immer so. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts, als Reza Schah Pahlavi, der Vater des späteren Schahs, Iran nach dem Vorbild westlicher Staaten zu modernisieren begann, wurde den Frauen das Tragen des Tschadors in der Öffentlichkeit verboten. Die Polizei war angewiesen, ihn gewaltsam zu entfernen, wenn dieses Verbot missachtet wurde. Durch diese Entschleierung erhielten viele Frauen zum ersten Mal die Chance, am öffentlichen Leben teilzunehmen. Der Tschador wurde zu einem Symbol für Rückständigkeit und Provinzialismus.

Als sich Ende der 70er Jahre die Opposition gegen das Schah-Regime formierte, trugen viele Frauen den Tschador wieder freiwillig als Zeichen des Protests. Wer sich nicht verhüllte, galt zwar als regimetreu, verwestlicht und dekadent, hatte aber keine Nachteile zu befürchten. Nach dem Sieg der Revolution von 1979 wurde die islamische Kleidervorschrift von den neuen Machthabern wieder eingeführt. 1983 schließlich verabschiedete die Regierung ein islamisches Strafgesetz, in dem das Tragen des Tschadors in der Öffentlichkeit für Frauen und Mädchen ab neun Jahren vorgeschrieben war. Seitdem hat sich nicht nur das öffentliche Erscheinungsbild der Frauen gewandelt, sondern auch ihre Rolle innerhalb der iranischen Gesellschaft.

- **Liberalisierung nach 1997**

Nach der Wahl von Mohammed Khatami 1997 zum neuen Staatspräsidenten setzte in Iran eine Phase der Liberalisierung ein. Frauen unterliefen nun immer öfter die restriktiven Kleidervorschriften. Es entwickelten sich ständig neue Trends und Moden, die ihren Protest gegen die Kleidervorschrift ausdrückten. Gegen diese Form der *Freizügigkeit* und *Schamlosigkeit* reagierten die Revolutionswächter und Ultrakonservativen regelmäßig mit brutalen Übergriffen auf Frauen. Wie sich die Mode seither geändert hat und wie Frauen sich ihre Freiheit stückweise zurückerobert, schildert der Artikel der Korrespondentin der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (siehe unten). Der Kleiderzwang ist heute nur noch eine Farce und hat den Umgang der Geschlechter miteinander grundlegend verändert.

*„Die Regeln (wurden) immer nachlässiger beachtet. Mit jedem Millimeter, den die Mäntel kürzer und enger, die Kopftücher kleiner wurden, gewannen die Iranerinnen Gestaltungsraum und Ausdrucksfreiheit. Farbe hielt Einzug. An die Stelle der asexuellen Ganzkörperverpackung trat ein aufreizendes Spiel des Zeigens und Verbergens, das einen Teil seiner Erotik gerade aus dem Verborgenen bezieht. ... Was heute in manchen Stadtvierteln Teherans als ‚islamische Verhüllung‘ getragen wird, ist aufreizender als vieles, was man auf den Straßen einer westlichen Großstadt zu sehen bekommt.“*  
(Hoffmann, FAZ vom 17. 2. 2005)

- **Kleidervorschriften für Ausländerinnen**

Dieser Eindruck kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die rigide Kleidervorschrift weiterhin existiert. Das gilt besonders für Ausländerinnen, die Iran besuchen und die aktuelle Situation nicht einschätzen können. Der Grad an Freizügigkeit, die gerade gewährt wird, ist abhängig vom politischen Klima, und das kann sich schnell ändern. Das Verhalten iranischer Frauen ist daher eine ständige Gratwanderung, die Sie nicht nachahmen sollten, weil Ausländerinnen mit äußerst unangenehmen Folgen rechnen müssen. Grundsätzlich gilt, dass Frauen bei der Ankunft und während ihres gesamten Aufenthaltes in Iran in der Öffentlichkeit ein Kopftuch und einen langen Mantel tragen müssen. Die Füße müssen ebenfalls bedeckt sein, und auffälliges Make-up ist zu vermeiden. Bei der Wahl des Farbtons empfiehlt sich ein dunkler Ton, grelle Farben sind verpönt. Wenn Ausländerinnen diese Regeln beachten, können sie erwarten, respektvoll behandelt zu werden.

- **Kleidervorschriften für Männer**

Für Männer gibt es keine Kleidervorschriften. In den ersten Jahren nach der Revolution existierte ein Konsens über das, was als unislamisch galt. Davon hat man sich heute wieder entfernt. Während vor wenigen Jahren noch Anzug und Krawatte als westlich

verpönt waren, hat sich diese Einstellung seither geändert. Iraner tragen im geschäftlichen Alltag wieder Anzug, meist ohne Krawatte. Offene Kleidung, kurzärmelige Hemden oder das Tragen von Shorts sind in der Öffentlichkeit für beide Geschlechter ein absolutes Tabu. Männliche Ausländer sollten ihren iranischen Geschäftspartnern grundsätzlich im Anzug mit Krawatte gegenüberreten, weil sie damit ihren Respekt bezeugen.

#### **4 Schluss**

Dieses Kapitel vermittelt einen kurzen Überblick über kulturelle Besonderheiten in Iran. Es beschreibt ihre Herkunft und wie sie sich in der alltäglichen Interaktion darstellen. Die Kenntnis iranischer Kulturstandards bietet eine erste Orientierungshilfe im Umgang mit iranischen Geschäftspartnern. Sie kann jedoch nicht notwendige Erfahrungen vorwegnehmen oder ersetzen. Darüber hinaus ist es unabdingbar, weitere, länderspezifische Informationen zu konsultieren.

## 5 Literatur

- Afandi, N.: *Der Sündensack*, München: Deutscher Taschenbuchverlag, 1993.
- Baecker, D.: *Wozu Kultur?*, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2000.
- Frye, R. N.: *Persien. Das erste Imperium der Antike*, München: Heyne, 1977.
- Graham, R.: *Iran. Die Illusion der Macht*, Frankfurt/M.: Ullstein, 1979.
- Haas, W. S.: *Iran*, New York: Columbia University Press, 1946.
- Christiane Hoffmann: Unterm Hedschab, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. 2. 2005.
- Elisabeth Kiderlen: Die leise Flucht der Jugend, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 10. 4. 2005.
- Mahmoody, B.: *Nicht ohne meine Tochter*, Bergisch-Gladbach: Lübbe, 1990.
- Mottahedeh, R.: *Der Mantel des Propheten oder Das Leben eines persischen Mullah zwischen Religion und Politik*, München: C. H. Beck, 1987.
- Rosen, F.: *Persien in Wort und Bild*, Berlin/Leipzig: Franz Schneider, 1926.
- Shahnaz Nadjmabadi: Andere Bilder einer Reise. Ein Besuch in der Heimat, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. 3. 1987.
- Ullmann, L.: *Der Koran*, München: Goldmann, 1959.
- Vambéry, H.: *Wanderungen in Persien*, Pest: Verlag von Gustav Heckenast, 1867.

## 6 Unternehmensprofil

Iran ist einer der interessantesten Märkte im Mittleren Osten und die iranische Wirtschaft boomt durch die gestiegenen Erdöleinnahmen seit mehreren Jahren. Deutschland ist nach den Vereinigten Arabischen Emiraten der zweitwichtigste Handelspartner Irans. Allein in den ersten fünf Monaten 2005 ist mit einem Plus von 47 % ein kräftiger Aufschwung bei den deutschen Lieferungen nach fünf Jahren ohne Unterbrechung erzielt worden. Bei aller Euphorie gilt der iranische Markt gerade für Mittelständler als schwierig, so die Einschätzung der IHK Bielefeld.

Gerade deshalb ist eine solide Vorbereitung für einen dauerhaften Erfolg auf dem iranischen Markt unerlässlich.

## IC IRANCONSULT

IranConsult hilft deutschen Firmen bei den Vorbereitungen auf ihr geschäftliches Engagement in Iran.

Unser Angebotsspektrum umfasst die Unterstützung beim:

- Aufbau einer eigenen Niederlassung vor Ort
- Gründung von Joint Ventures
- Markterschließung
- Vermittlung von iranischen Geschäftspartnern aus unterschiedlichen Branchen
- Gezielte Vorbereitung durch interkulturelle Seminare für Fach- und Führungskräfte

Das Seminarangebot legt den Schwerpunkt auf das Erkennen von unterschiedlichen Kulturstandards im Geschäftsleben, auf die Kommunikation mit iranischen Geschäftspartnern, den Umgang mit unterschiedlichen Vorstellungen von Arbeitsabläufen, Zeitmanagement, Konfliktmanagement und Tabuvorstellungen.

Michael Gorges ist Ethnologe und Informatikkaufmann. Er ist seit 26 Jahren Iran beruflich und auch privat eng verbunden und arbeitete seit 1990 in leitender Funktion für iranische Unternehmen in Deutschland. Seit 2005 ist er als selbständiger Berater für deutsche und iranische Unternehmen tätig und verfügt über ausgezeichnete geschäftliche Kontakte zu Iran.

**ANSCHRIFT: AUGUSTASTRASSE 5, 52070 AACHEN**  
**TEL.: 02 41 - 53 62 97, FAX: 02 41 - 44 65 58 2,**  
**E-MAIL: [MAGorges@web.de](mailto:MAGorges@web.de)**