Islamische Welt

Möchte man eine allgemeine Orientierung für die islamische Welt erhalten, dann kann man aufgrund der gemeinsamen Geschichte im Arabischen Reich, der weitverbreiteten gemeinsamen arabischen Sprache und dem einigenden Band der islamischen Religion einige Kulturstandards generalisieren. Das ersetzt nicht Wissen um die kulturelle Eigenart eines einzelnen Landes, das sich, vor allem in Nordafrika, bereits von seinem Nachbarland erheblich unterscheiden kann. Aber die Kulturstandards bilden eine ausreichende Wissensbasis für deutsche Geschäftsreisende und zeigen Ihnen, worauf Sie sich in dieser Region auf alle Fälle einstellen müssen, denn die folgenden Muster werden Sie dort überall finden, die Frage ist lediglich, wie stark sie jeweils ausgeprägt sind.

Weiterführende Informationen entnehmen Sie bitte:

- → Beruflich in den arabischen Golfstaaten (Reimer-Conrads u. Thomas, 2009)
- → Ägypten (Amin, 2007)

Kulturstandards in der islamischen Welt

In allen Ländern der islamischen Welt sind – mit unterschiedlicher Graduierung – die folgenden Regionenkulturstandards zu finden.

Polychrone Zeitnutzung/Gegenwartsorientierung

In der islamischen Welt gilt: »Geduld ist eine Gabe Gottes, Eile eine Einflüsterung des Teufels«. Zeit ist also etwas Relatives, von Gott Gegebenes. Genutzt wird sie auf eine polychrone Art:

- Vieles wird parallel gemacht und mehrere Dinge werden gleichzeitig erledigt.
- Pünktlichkeit und Termintreue sind kontextabhängig, manchmal findet man sie, öfter nicht je nach Wichtigkeitsgrad eines Termins. Verspätungen und Verzögerungen gelten nicht als Zeit-

- verlust, sondern man akzeptiert sie gelassen, geduldig, unterwürfig.
- Menschliche Beziehungen sind wichtiger als Termine und somit wird ihnen eben die Zeit gewidmet, die sie grade brauchen, ohne auf anderweitige zeitliche Verpflichtungen oder auf Zeitpläne zu achten.
- Vorherrschend sind ein kurzfristiger Fokus, Spontaneität, Improvisation, aber keine langfristige (Termin)Planung.
- Geschäfte machen ist Alltag zu jeder Tages- und Nachtzeit.

Wenn Sie in der islamischen Welt interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Planen Sie geheime Zeitpuffer ein!
- Halten Sie kontinuierlich Kontakt zu Ihren Geschäftspartnern, damit Sie von Änderungen erfahren, aber vor allem auch, um zu signalisieren, dass Ihnen die Kooperation mit ihnen wichtig ist.
- Üben Sie sich in Geduld und warten Sie auf den richtigen Zeitpunkt. Beschleunigen können Sie vermutlich sowieso nichts.
- Halten Sie beim ausgiebigen Verhandeln Gesprächspausen aus, um nicht ungewollt zu viel preiszugeben.

»Business is personal«

Die Menschen sind fest in Beziehungsnetze eingebunden (deren Kern die Familie ist), die ihnen Sicherheit geben in einer Welt ohne soziale Absicherung und die diversen Schicksalsschläge bewältigen lassen. Durch solche Beziehungsnetze kommt man überall schneller und besser ans Ziel.

Eine persönliche Beziehung ist daher auch unerlässlich für Ihren Geschäftserfolg. Die allerwichtigste Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit Menschen ist der Aufbau von Beziehungen zueinander (nicht die Sache!). Man investiert mit Small Talk und vor allem durch das persönliche Kennenlernen viel Zeit in Aufbau und Pflege von Beziehungen. Persönliche Kontakte und Netzwerke sind von ausschlaggebender Wichtigkeit: Sie bringen Sicherheit und Verpflichtungen und eröffnen Möglichkeiten. Dass damit das Business eine deutliche persönliche Färbung erhält, liegt auf der Hand:

- Private und geschäftliche Angelegenheiten verschmelzen. So will man beispielsweise durch die ausgeprägte Gastfreundschaft den deutschen Gesprächspartner kennenlernen. Nur eine gute persönliche Beziehung garantiert eine gute geschäftliche Beziehung, denn durch sie entsteht Vertrauen.
- Subjektive Bewertungen beeinflussen auch geschäftliche Entscheidungen nachhaltig.
- Mündliche Kommunikation hat immer Vorrang.
- Mündliche Versprechen sind viel wert, weil das gegebene Wort zählt.
- Dagegen legt man viel weniger Wert auf schriftliche Dokumentation von Absprachen, Prozessen und Ergebnissen.

Auch und gerade beim Verhandeln will man sein Gegenüber kennenlernen. Das berühmte und beliebte Feilschen erlaubt Spielraum zur Beziehungsgestaltung.

Das Pendant zu diesen Eigenarten, wie Sie uns Deutschen als Außenstehenden begegnen, ist nach innen eine starke Gruppenorientierung. Es herrscht ein enger Gruppenzusammenhalt in der Großfamilie, unter Freunden, in Netzwerken. Viele gemeinsame Werte und Normen bestimmen hier das Leben. Der Einzelne ist von der Gruppe abhängig und ihr verpflichtet. Es existiert keine Privatheit im westlichen Sinn.

Wenn Sie in der islamischen Welt interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie daher Folgendes bedenken:

- Ins Geschäft kommt man über ein persönliches Gespräch. Telefonieren hat Vorrang und nur im Ausnahmefall sollten E-Mails geschrieben werden.
- Bei der Kommunikation ist ein ausführlicher Einstieg wichtig, man sollte sich also zuerst einmal nach dem Befinden des anderen erkundigen. Dabei sind die Gespräche formell und die Anrede mit akademischen Titeln ist wichtig.
- Planen Sie genug Zeit ein, um sich erst einmal gegenseitig kennenzulernen. Folgen Sie bei der Gesprächsführung am besten Ihren Geschäftspartnern aus dem Mittleren Osten.
- Fehlen die entsprechenden Beziehungen, helfen auch einmal

- eine Aufmerksamkeit oder ein Geschenk. Holen Sie davor und dafür aber unbedingt den Rat von Einheimischen ein!
- Bringen Sie Ihr Interesse am Gesprächspartner zum Ausdruck! Er will spüren, dass er noch auf einer anderen Wellenlänge wahrgenommen wird als nur auf der geschäftlichen. Kommen Sie selbst bei Telefonaten nicht gleich zum Punkt, sondern erkundigen Sie sich zuerst nach dem Wohlbefinden des anderen.
- Bauen Sie unbedingt eine Beziehung zu Ihren arabischen Kollegen auf! Denn wer zur Outgroup gehört, hat richtig Probleme, mit seinen Anliegen und Projekten gehört zu werden.
- Schaffen Sie mit langfristigen Service-Angeboten Vertrauen.
 Zeigen Sie sich auch bei späteren Problemen ansprechbar, und hinterlassen Sie zum Beispiel für solche Situationen Ihre Handynummer.
- Benennen Sie in (lange andauernden) Verhandlungen das Ziel und verlieren Sie es nicht aus den Augen, aber erzählen Sie viel Nettes, Interessantes, Persönliches, Lobenswertes drum herum.
 Small Talk ist Bigtalk! Bereiten Sie sich darauf vor, das zu erzählen, was andere von Ihnen wissen sollten (beruflich und persönlich – insbesondere wenn Sie in einer großen Familie leben).
- Gastfreundschaft ist ein Gebot, ist Tugend und Grundstein der sozialen Interaktion. Daran hängt das eigene Ansehen und sie ist die Basis zur Erweiterung der Netzwerke. Spielen Sie mit!
- Beim Gegenbesuch wird Gastfreundschaft auch in Deutschland erwartet. Stellen Sie sich darauf ein.
- Noch eine Warnung: So freundlich man sich Ihnen gegenüber zeigt, so empfindsam ist man auch selbst. Man ist in der islamischen Welt viel verletzlicher und viel leichter beleidigt als in Deutschland.
- Seien Sie sich dessen bewusst, dass wir als Deutsche in dieser Region gern gesehen und wirklich geschätzt werden, vor allem weil wir dort nie als Kolonialmacht aufgetreten sind.

Starker Kontextbezug der Kommunikation

Die Kommunikation hat in der islamischen Welt ihren ganz eigenen Stil: Sie ist expressiv, aber nicht direkt. Man spricht gern durch

die Blume und benutzt eine bildreiche Sprache, Vergleiche, Manierismen und Metaphern stehen anstelle von eindeutigen Aussagen. Lebendiges Gestikulieren, lautes Reden, mitunter dramatische Ausbrüche unterstreichen die Leidenschaft des Sprechers. Was zwischen den Zeilen steht, ist meist von großer Bedeutung. Beredsamkeit wird wertgeschätzt und geübt (Sprechen als Zeitvertreib). Nonverbale Signale sind wichtig, Benimm und Respekt sogar noch wichtiger.



Dabei achtet man auf die Situation und das Umfeld, wenn etwas gesagt wird: Wer ist dabei? Welchen Status hat er? Etc. Entsprechend erfolgt dann die Interpretation, was wohl mit dem Gesagten gemeint war. Ist man selbst der aktive Sprecher, wählt man seine Worte ebenfalls kontextbezogen so, dass sie für die Situation passen, und vertraut auf den Hörer, dass der schon richtig dekodieren wird.

Leitlinien der Kommunikation sind Ehre und Würde – zwei bedeutende Werte in der islamischen Welt. Ein Gesichtsverlust für beide Seiten ist unbedingt zu vermeiden, auch bei Konflikten und bei Kritik. Man strebt nach Harmonie:

- Statt ein direktes Nein auszusprechen, redet man um den sprichwörtlichen heißen Brei.
- Schuld wird verleugnet, sie wirkt geradezu existenzbedrohend.
- Sachliche Kritik oder Problemanalyse werden als Bedrohung empfunden, da ja keine Trennung zwischen Sache und Person existiert.
- Eine Lösung erfolgt oft durch Mittler: Vertrauenspersonen werden angesprochen, um mit beiden Seiten abwechselnd eine beidseits zufriedenstellende Lösung auszuloten.

Eine Gefahrenquelle zur Beeinträchtigung der guten Beziehung schlummert im Spannungsverhältnis zum Westen, dem man sich bewundernd öffnet, dem man aber auch die Rückbesinnung auf die eigene Tradition und Geschichte entgegensetzt. Man reagiert äußerst sensibel auf Abwertungen durch den Westen und auf jede Form von Überheblichkeit.

Wenn Sie in der islamischen Welt interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Zusagen und Begeisterung bedeuten nicht Ja.
- Sie werden nur Zustimmung zu hören bekommen, niemals ein Nein. Beziehen Sie deshalb den Kontext des Gesagten stets mit ein.
- Besteht ein Konflikt, tastet man sich an seine Lösung durch Sympathiebekundungen und herzliche Worte heran. Nehmen Sie das wahr und beobachten Sie sensibel, was nun passiert.
- Rechnen Sie damit, dass Probleme auch unter Zeitdruck erst am Schluss erwähnt werden.

- Äußern Sie Kritik auf keinen Fall vor anderen und verpacken Sie sie sehr gut!
- Statt zu kritisieren, geben Sie lieber Anregungen für Veränderungen.
- Zeigen Sie Ihr Interesse mit ehrlichem Überschwang.
- Prüfen Sie die Ernsthaftigkeit von Aussagen durch Nachhaken.
- Treten Sie nicht kumpelhaft auf. Das wirkt respektlos.
- Legen Sie beim Small Talk den Fokus auf Positives.
- Sprechen Sie keine Themen an, die den Partner in Verlegenheit bringen könnten (z.B. Religion, Politik oder das andere Geschlecht).
- Enthalten Sie sich irgendwelcher Äußerungen über die Länder des Mittleren Ostens und Nordafrikas! Das ist aufgrund der Geschichte und der aktuellen politischen Lage heikel.

Hierarchie als Organisationsprinzip

Hierarchische Strukturen herrschen im Privatbereich wie im Geschäftsleben, also in Familie, Gesellschaft und Organisationen. Alter, Geschlecht und Beschäftigung sind Indikatoren für die soziale Stellung von Personen: Die Gesellschaften sind klare Klassengesellschaften. Die Oberschicht gibt sich statusbewusst: Sie erledigt keine körperliche Arbeit, pflegt ihren eigenen Dresscode, vermischt sich nicht mit anderen Schichten und zeigt ungeniert ihre Statussymbole.

Wegen der starken Hierarchieorientierung sind für die, die gesellschaftlich oben stehen und die eine große Sensibilität für hierarchische Signale besitzen, Fragen von entscheidender Bedeutung wie z.B. Was steht mir zu? Werde ich respektvoll behandelt? Wo beginnt Grenzüberschreitung anderer? Wurde ich übergangen? Gebe ich mich mit den angemessenen Leuten ab? Entspricht mein Geschäftspartner meinem Niveau? Für die gesellschaftlich unten Stehenden besteht dagegen wenig Aufstiegsmotivation, denn sie können ihre gesellschaftliche Schicht nur schwer, wenn überhaupt, verlassen.

Innerhalb der Arbeitswelt zeigt sich die starke Hierarchie so:

 In allen Lebensbereichen ist zwischen den Rängen Respekt zu bezeugen: von Jüngeren gegenüber Älteren, von Frauen gegenüber Männern, von Untergebenen gegenüber Vorgesetzten. Res-



pektbezeugung erfolgt durch Gehorsam und das Fehlen jeder Widerrede.

- In der Öffentlichkeit ist es wichtig, seinen Status und sein Image zu wahren.
- In einer Firma sind eine zentralistische Führungsstruktur und ein autoritärer Führungsstil normal.
- Dem Vorgesetzten kommt eine größere Verantwortung und Fürsorgepflicht als in Deutschland zu. Die ideale Führungskraft ist der Patriarch: Er ist warmherzig, aber streng und gibt Befehle. Er ist auch für viele private Probleme der geeignete Ansprechpartner.
- Eine Führungskraft ist für Qualität und Zeitmanagement zustän-

- dig. Sie gibt klare, eindeutige Anweisungen, greift häufig direkt ein und kontrolliert.
- Der Informationsfluss geht von oben nach unten. Meetings gibt es selten, und wenn, dann nicht als Diskussionsforum. Eine Delegation von Verantwortung nach unten existiert kaum.
- Lernen erfolgt über Nachahmen, nicht durch eigene Ideen und/ oder Transfer.
- Die Selbstverantwortung seitens der Mitarbeiter ist wenig ausgeprägt, dafür sind sie loyal.
- Der durchschnittliche Mitarbeiter erwartet klare Instruktion, wann, wie und was er machen soll, er vermeidet Verantwortlichkeit.
- Eigeninitiative der Rangniedrigen wird als mangelnder Respekt gegenüber der Autorität erlebt, weswegen sich Mitarbeiter hundertprozentig absichern, bevor sie tätig werden.
- Er erwartet zudem vom Vorgesetzten soziale Kompetenz und moralische Verantwortung sowie Vorbildfunktion in allen Bereichen und Situationen (auch privaten!).

Wenn Sie in der islamischen Welt interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie bezüglich der hierarchischen Strukturen Folgendes bedenken:

- Informieren Sie sich genau über den Status Ihrer Gesprächspartner, damit Sie wissen, ob Sie einander rangadäquat und damit geeignete Gesprächspartner sind.
- Auch Ihre Visitenkarte sollte Ihren Status und Ihren Aufgabenbezeichnung enthalten, damit Sie hierarchisch eingeordnet werden können.
- Hierarchien und Titel haben große Bedeutung. Titel und Ehrentitel sind – zumindest zu Beginn und im Schriftverkehr – unbedingt zu benutzen.
- Stellen Sie sich selbst gut dar.
- Zeigen Sie die Macht, die Sie durch Ihre Position haben: Sind Sie Vorgesetzter, dann einer, der risikobereit ist, dem die Menschen im Unternehmen am Herzen liegen, der sich eloquent und flexibel gibt, auf Status achtet und seinen Untergeordneten sagt, was sie wie bis wann zu tun haben.

- Erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern nicht Ehrlichkeit und Wahrheit, wenn Fehler passieren. Man wird sie aus Angst vor Sanktionen und aus Angst, den eigenen und Ihren Stolz zu verletzen, vermutlich leugnen. Sagen Sie einfach, was jetzt zu tun ist.
- Wahren Sie stets Distanz, treten Sie nicht kumpelhaft auf. Der Umgangston sollte distanziert, höflich und respektvoll sein. Zurückhaltung und Vorsicht im Umgang miteinander sind wichtig.

Geschlechtertrennung

Die Lebensbereiche werden in eine Innenwelt (innerhalb der Gruppe/Familie) und eine Außenwelt (außerhalb der Gruppe/Familie) unterteilt. Die Innenwelt ist weithin die der Frauen, die Außenwelt die der Männer. Der Kontakt zwischen den Geschlechtern ist vornehmlich auf die Innenwelt beschränkt. In der Außenwelt treten Frauen vielfach in männlicher Begleitung, d. h. unter männlichem Schutz auf. Dennoch gibt es je nach Land und Branche durchaus Frauen in höheren Positionen, die ihrer Position gemäß auch geachtet und respektiert werden.

Gespräche zwischen Mann und Frau werden in der Öffentlichkeit vermieden, ebenso Blick- und Körperkontakt. Wenn ein Mann und eine Frau sich allein in einem Raum treffen, wird eine erotische Komponente vermutet.

Wenn Sie in der islamischen Welt interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Erkundigen Sie sich nach der Familie, nicht nach dem Partner oder der Partnerin!
- Üben Sie sich in Vorsicht mit Blickkontakt zum anderen Geschlecht und meiden Sie sogar einen Handschlag. Umgehen Sie es, als Frau mit einem Mann oder als Mann mit einer Frau allein in einem geschlossenen Raum zu sein.
- Achtung: Als Frau scheinbar ignoriert zu werden, und keinen Handschlag, keinen Blickkontakt und teilweise sogar nicht direkt angesprochen zu werden, ist ein Zeichen von Respekt!
- Machen Sie als deutsche Geschäftsfrau Ihren Status klar!

Position »sticht« Geschlecht, d.h., Sie können aufgrund Ihrer Machtposition durchaus ernst genommen und als adäquates Gegenüber akzeptiert werden, wenn Sie (hierarchisch) positionsadäquat sind und dies auch unterstreichen.

 Kleiden Sie sich, ob Mann oder Frau, konservativ, diskret und bedeckt.

Dominanz der Religion

Da der Islam nicht zwischen weltlichen und geistlichen Belangen trennt, sind religiöse Gefühle, Traditionen und Vorschriften allgegenwärtig und prägen das alltägliche Leben nachhaltig. Zudem herrschte in dieser Region niemals eine geistesgeschichtliche Bewegung wie die Aufklärung, die zu einer Säkularisierung geführt hätte. So werden Sie eine starke Ausrichtung an religiösen Vorschriften (Essensvorschriften, Beten, Ramadan etc.) und viele religiös verwurzelte Redewendungen (wie »inshallah« – so Gott will) finden

Wenn Sie in der islamischen Welt interkulturell kompetent und erfolgreich agieren wollen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Zeigen Sie Respekt gegenüber der Religion und ihren Regeln und sprechen Sie konfliktträchtige Themen wie den Islam, die Politik oder die Stellung der Frau in der islamischen Gesellschaft nicht an.
- Grundkenntnisse zum Islam, den religiösen Handlungsvorschriften und Festen sind vorteilhaft
- Präsentieren Sie sich selbst auf keinen Fall als Atheist! Ein anständiger Mensch ist ein religiöser, so die Überzeugung.
- Bitte denken Sie nicht, dass dieses starke Gottvertrauen Zeichen geringer Motivation oder mangelnder Bereitschaft zur Mitarbeit wäre!