



IAG

Institut für Arbeit und Gesundheit der
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

Türkei – Länderspezifische Infos

Landeskunde: Staat, Geografie, Bevölkerung und Wirtschaft



Türkischer Name:

Türkiye Cumhuriyeti
(Republik Türkei)

■ Staatsform

Der moderne Staat Türkei wurde 1923 von Mustafa Kemal (genannt Atatürk, „Vater der Türken“) gegründet. Er führte die lateinische Schrift und die christliche Zeitrechnung ein, trennte Staat und Religion, verbot den islamischen Schleier und passte das Rechtssystem dem europäischen Vorbild an. Bis heute hängt sein Portrait in Behörden, Schulen und Unternehmen. Atatürk symbolisiert den „Weg nach Westen“. Die Türkei sieht sich als fester Teil Europas, ist aber ebenso bemüht, ein gutes Verhältnis zu ihren Nachbarstaaten zu erhalten bzw. aufzubauen. Seit 1950 gibt es eine Mehrparteien-Demokratie.

■ Geografie

Größe:

783.562 km² (Platz 37 weltweit)¹.

Im Vergleich: mehr als doppelt so groß wie Deutschland

Klima:

Heiße, trockene Sommer und milde Winter, besonders an den Küsten; im Landesinneren raueres Klima

Die Türkei hat 7.200 km Küste. Im Landesinneren erheben sich eine Hochebene, in der die Region Anatolien liegt sowie mehrere Bergketten. Die höchste Erhebung ist der Berg Ararat mit 5.166 m.

■ Bevölkerung

Einwohner: (Stand Juli 2010)

77.804.122

Geburtenrate:

2,18 Kinder/Frau

Familiengröße: 2,8

Die hohe Geburtenrate in der Türkei führt zu einem sehr jungen Durchschnittsalter von 28 Jahren. Es leben unterschiedliche ethnische Gruppen in der Türkei: 70-75 % Türken, 18 % Kurden, 7-12 % andere Minderheiten. 99,8 % sind Muslime, zumeist Sunniten. Es gibt große regionale Kontraste zwischen den Lebensverhältnissen innerhalb der Türkei. Die Lebenswelten von Türken in der anatolischen Provinz und den modernen, westlich orientierten Großstädten unterscheiden sich sehr. Migrationsbewegungen nach Europa fanden zumeist aus den ländlichen Regionen statt.

■ Wirtschaft

BSP in Anteilen: (Zahlen aus 2009)

Landwirtschaft: 9,4 %

Industrie: 25,9 %

Dienstleistung: 64,7 %

Export:

Platz 33, Summe aller Exporte
in US- $\text{\$}$: 109.7 Billionen

Arbeitslosenrate: 14,5 %

Elektrizität:

198.4 Billionen kWh

Verbrauch (2008), Platz 18 weltweit,
Platz 19 in der Produktion

Die Türkei und Deutschland haben wirtschaftlich und historisch eine besondere Verbindung. Unternehmen wie Siemens, Daimler Chrysler und Bayer haben dort frühzeitig investiert. Heute ist Deutschland der wichtigste Handelspartner der Türkei.

Handlungshilfe für die Beratung ausländisch geführter Unternehmen

→ Länderprofil Türkei

Türkei – Kulturstandards und kulturelle Dimensionen²

Wichtigste Kulturstandards nach Thomas³ sind ■ Personen- und Beziehungsorientierung, Ehre und Ansehen, ■ Hierarchieorientierung und ■ indirekte Kommunikation. Hier finden Sie kurz nach Themenfeldern zusammengefasst, wie sich diese Kulturstandards äußern. Fallbeispiele verdeutlichen, wie es im Berufsleben durch die Kulturstandards – die ganz anders als die deutschen sind – zu Missverständnissen kommen kann. Im Anschluss wird aufgelöst, was der Situation zugrunde lag. Ergänzt werden die Kulturstandards durch grundlegende Informationen zu ■ Zeitorientierung, ■ Gender (Frauen-/Männerrollen) und ■ Körperdistanz / nonverbaler Kommunikation. Verhaltenstipps („Dos“ und „Don‘ts“) runden die Informationen ab.

Personen- und Beziehungsorientierung

Das Interesse am Mitmenschen ist in der Türkei ein grundlegender Wert. Persönliche Beziehungen werden gepflegt und die Hilfsbereitschaft untereinander ist groß. Networking hat einen traditionellen Stellenwert. Im Berufsleben werden Sache und Person nicht getrennt wie in Deutschland. Man nimmt sich Zeit für persönliche Kontakte und Fragen nach Familie, Wohlbefinden usw. Ohne eine gute persönliche Beziehung sind Geschäftsbeziehungen nicht denkbar.

■ Fallbeispiel⁴:

Herr Stegmann ist zu einer Vertragsunterzeichnung zu Zulieferern in die Türkei gereist. Sein Terminplan ist eng und somit möchte er direkt in die Diskussion von Vertragsdetails einsteigen und möglichst schnell eine Unterschrift bekommen. Seine türkischen Geschäftspartner begrüßen ihn überschwänglich, stellen zunächst viele Fragen nach seiner Reise, dem Wetter in Deutschland usw. und bieten ihm mehrfach Tee und Getränke an. Herr Stegmann lehnt alles kategorisch ab und sagt höflich, er habe leider keine Zeit für Smalltalk. Plötzlich sind die türkischen Manager sehr schweigsam und unterkühlt. In die Diskussion des Vertrags steigen sie nicht wirklich ein und sagen, sie bräuchten noch einmal Bedenkzeit. Sie brechen das Meeting frühzeitig ab. Herr Stegmann ist verwirrt – eigentlich war alles „unter Dach und Fach“ und nur die Unterschrift fehlte noch. Am nächsten Tag erhält er einen Anruf, dass der Vertrag leider nicht zustande kommen könne.

■ Hintergrund:

Beide Parteien wollten den Vertrag abschließen. Für die Türken ist es jedoch selbstverständlich, Herrn Stegmann

zunächst kennenzulernen – schließlich macht man Geschäfte mit Freunden, nicht mit Fremden. Dass er die Getränke kategorisch ablehnt, ist für sie unhöflich. Sie möchten sich als gute Gastgeber präsentieren (vgl. Ehre und Ansehen) und haben extra türkische Süßigkeiten bringen lassen. Seine Äußerung, er habe keine Zeit für Smalltalk, empfinden sie als glatte Beleidigung. Somit kommt ein Vertrag für Sie nicht mehr in Frage. Für Herrn Stegmann war der Termin eine rein sachliche Angelegenheit. Bereits bei der Begrüßung empfand er die Türken als etwas aufdringlich. Fragen, die nichts mit der Firma und dem Vertrag zu tun haben, waren für ihn nicht relevant und Zeitverschwendung. Er war nicht durstig und lehnte daher Getränke höflich ab. Dass er damit die türkische Personenorientierung verletzte, war ihm nicht bewusst, da er aus Deutschland eine starke Sachorientierung gewohnt ist.



Geschäfte macht man mit Freunden, nicht mit Fremden
Quelle: Fotolia

Hierarchieorientierung

In der türkischen Gesellschaft herrschen starke hierarchische Strukturen. In der Familie hat der oder die Älteste am meisten zu sagen, und zwar auch wörtlich: Redeanteile verteilen sich

nach Hierarchie. Unternehmen sind patriarchalisch und paternalistisch geführt. Der Vorgesetzte hat absolute Autorität und kümmert sich im Gegenzug väterlich um seine Mitarbeiter. Beruf- und Privatleben sind nicht so stark voneinander getrennt wie in Deutschland. Generell verlaufen die Machtstrukturen von oben nach unten wie folgt: Mann-Frau, Alt-Jung, Vorgesetzter-Mitarbeiter. Teamwork und demokratische Firmenstrukturen sind unüblich.

■ Beispiel⁵:

Herr Beyer arbeitet seit 6 Monaten mit einem türkischen Kollegen, Herrn Özbay, zusammen, mit dem er sich sehr gut versteht. Eines Tages ist er zu einem Essen bei ihm zuhause eingeladen. Der Kollege wohnt bei seinen Eltern. Sie sind bei dem Essen dabei, die Mutter und die Schwester haben gekocht. Herr Beyer unterhält sich mit dem sehr an ihm interessierten Vater, die Stimmung ist gut. Nach dem Essen möchte Herr Beyer eine Zigarette rauchen. Er weiß, dass Herr Özbay auch Raucher ist. Er hält dem Vater das Zigarettenpäckchen hin, dieser nimmt sich eine. Herr Özbay selbst scheint sich unwohl zu fühlen, als Herr Beyer ihm eine Zigarette anbietet, er lehnt ab. Herr Beyer fasst das als Bescheidenheit auf und fordert Herrn Özbay mehrmals auf: „Los, nimm ruhig eine, du rauchst doch sonst auch immer mit mir! Jetzt stell dich doch nicht so an!“ Herr Özbay lehnt vehement ab und steht plötzlich auf und geht aus dem Zimmer.

■ Hintergrund:

Herr Özbay ist zwar Raucher, würde aber niemals vor seinem Vater rauchen. Er respektiert den Vater als Familienoberhaupt, seine Position in der Hierarchie ist niedriger. Selbst wenn der Vater wüsste, dass sein Sohn raucht, wäre es eine Res-

pektlosigkeit, wenn Herr Özbay es vor den Augen des Vaters tun würde. Durch die Aufforderung von Herrn Beyer und seine offene Ansprache wird er beschämt und weiß nicht, wie er der unangenehmen Situation entkommen kann, denn auch das Ablehnen ist für ihn Herrn Beyer gegenüber unhöflich.

Direkte / indirekte Kommunikation

In der Türkei kommuniziert man indirekt. Höflichkeit ist ein Muss. Ablehnung äußert man nie klar und deutlich mit einem „Nein“, sondern versteckt es hinter Anspielungen. Kritik wird ebenfalls nicht direkt ausgesprochen, dies stellt einen Gesichtverlust dar. In ein Gespräch steigt man immer zuerst mit Smalltalk ein, z. B. über familiäre Themen, Herkunftsort, Besuche in der Türkei bzw. in Deutschland. Ein Lob über die landschaftlichen Schönheiten oder die Gastfreundschaft in der Türkei kommt immer gut an. Personenbezogenen Dank und Lob empfindet man jedoch als unangenehm, verbal ist er nicht üblich. Es gibt einige Themen, die man vermeiden sollte, dazu gehören Menschenrechte, Militär sowie die Kurden- und Armenierfrage.

Zeitorientierung

Türken haben ein anderes Zeitverständnis als Deutsche. Sie gehen lockerer mit Zeit um, sind flexibel mit Terminen und legen weniger Wert auf Pünktlichkeit. Strenge Zeitpläne sind nicht üblich, viel wichtiger ist es, soziale Beziehungen zu pflegen, und das gilt auch während der Arbeitszeit. Im globalisierten Geschäftsleben hält man sich zumeist an Termine, hier sind der Kontakt zu internationalen Partnern und die Firmenkultur entscheidend. Keinesfalls sollte man es als mangelnde Wertschätzung interpretieren, wenn Türken später zu einer Verabredung oder Einladung kommen, vor allem nicht im privaten Umfeld.

Gender (Frauen-/Männerrollen)

(enthält Aspekte von Ehre und Ansehen – türkisch: *namus* und *şeref*)

In der Türkei sind Ehre und Ansehen extrem wichtig. Hinter dem Ehrbegriff (*namus*) verbirgt sich vor allem die Regulierung der Geschlechterbeziehungen.

Frauen werden von Familienmitgliedern, aber auch Nachbarn und Bekannten, sozial kontrolliert. Es gilt, die Trennung von Frauen und Männern räumlich und sozial aufrecht zu erhalten. Andernfalls verliert die Frau ihre Ehre. Nicht nur das: Ihre ganze Familie wird dabei getroffen. Frauen halten sich deshalb im öffentlichen Leben zurück und üben seltener Berufe aus, in denen sie häufig Kontakt mit Männern haben (z. B. Bedienen in Läden). Ansehen (*şeref*) bezieht sich auf den Außenbereich der Gesellschaft. Der Begriff beinhaltet die männliche Verpflichtung, die Ehre der Frauen aus der Familie zu schützen und Stärke – auch im beruflichen Leben – zu zeigen. *Şeref* muss man sich verdienen. Durch Großzügigkeit, Gastfreundschaft und korrekte Machtausübung wird *şeref* gestärkt. Tabu ist direktes Kritisieren, vor allem vor anderen: Es führt zu Gesichtverlust auf beiden Seiten. Der Austausch von Geschenken ist dagegen gern gesehen, denn sie verstärken *şeref*. In der modernen, globalisierten Gesellschaft, vor allem den Großstädten, ändern sich die zentralen Werte langsam und/oder im Ausdruck: *namus* kann eine moderne türkische Geschäftsfrau so z. B. durch eine besonders elegante, unnahbare Erscheinung zeigen. Im städtischen Berufsleben, vor allem in Finanz- und Internetbranche, Justiz und Forschung gibt es inzwischen in der Führungsriege einen Frauenanteil von 40%. Dennoch sind die obersten Positionen in der Regel von Männern besetzt. Soziale Kontrolle beschränkt sich aber nicht nur auf den Gender-Aspekt. In der Gesellschaft wirkt jedes Mitglied als „potentieller Erzieher“ seiner Mitmenschen. Es wird darauf geachtet, dass jede/r sich korrekt verhält und eine Nichteinhaltung der Standards wird sanktioniert.

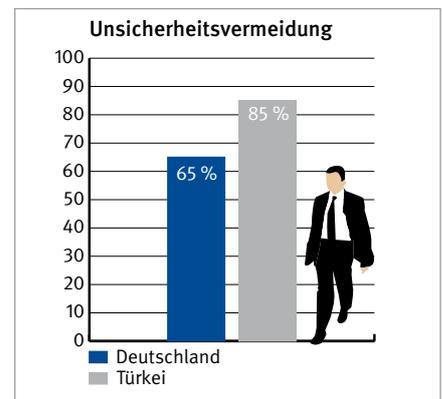
Körperkontakt und nonverbale Kommunikation

In der Türkei ist die Körperdistanz geringer als in Deutschland, Berührungen sind häufiger und stellen ein Zeichen für Sympathie dar. Männer untereinander berühren sich oft, auch Geschäftspartner fassen sich z. B. am Arm an oder begrüßen sich mit traditioneller Wangenberührung. Körperkontakt zwischen Männern und Frauen in der Öffentlichkeit ist jedoch tabu. Verneint wird mit einem abrupten Kopfnicken (oft mit hochgezogenen Augenbrauen

oder von einem Zungenschmalzen unterstützt), nicht mit einem Kopfschütteln von rechts nach links. Die wie ein Abwinken wirkende Handbewegung mit den Fingern nach unten bedeutet: „Komm her“. Auch entschuldigen kann man sich nonverbal: Der gesenkte Kopf mit Blick nach unten und im Schoß gefalteten Händen drückt Bedauern/Reue aus.

■ Ergänzung: Unsicherheitsvermeidung

Da das Thema „Sicherheit“ im Kontext der Arbeit der Unfallversicherungsträger besondere Wichtigkeit hat, ist im Folgenden die Grafik für die Kulturdimension „Unsicherheitsvermeidung“ nach Hofstede⁶ abgebildet.



Unsicherheitsvermeidung Deutschland vs. Türkei

Erklärung: In der Türkei ist die Unsicherheitsvermeidung größer als in Deutschland – und zwar im persönlichen Bereich. Unklare Situationen werden vermieden, indem man sich an starken Hierarchien orientiert. Klare Ansagen von Vorgesetzten sind gewünscht. Obwohl die Einhaltung zeitlicher und organisatorischer Absprachen flexibler gehandhabt wird, möchte man sich hinsichtlich sozialer Beziehungen sicher fühlen. Gerade weil zwischenmenschliche Beziehungen so wichtig sind und man sie intensiv pflegt, kann man sich im Gegenzug auf diese sozialen „Netze“ verlassen. Sicherheit wird durch die familiären Strukturen und ein funktionierendes Network erzeugt.

Fazit: Das Zwischenmenschliche ist Türken sehr wichtig. Hier möchte man sich sicher und in Harmonie fühlen. Anders sieht es bei Regelwerken und Sicherheit im technischen Sinn aus: Diesbezüglich ist man sehr flexibel. Deutsche Vorstellungen von Sicherheit und Vorkehrungen (z. B. bei Verletzungs- oder Brandgefahr) werden nicht gelebt. Es muss hierfür sensibilisiert werden – aber mit indirekter Kommunikation, damit die persönliche Beziehung nicht beschädigt wird.



- Pflegen Sie Kontakte und nehmen Sie sich Zeit für Gespräche! Persönliche Beziehungen sind wichtig. Im Beratungsgespräch: Versuchen Sie, eine gute Atmosphäre zu schaffen; beziehen Sie Familienmitglieder mit ein
- Respektieren Sie die unterschiedlichen Rollen von Frau/Mann und erkennen Sie die zentralen Werte Ehre und Ansehen an
- Angebotene Getränke/Essen werden üblicherweise dreimal abgelehnt, dann aber unbedingt angenommen
- Respektieren Sie Hierarchien und das Senioritätsprinzip, behandeln Sie Ihr Gegenüber besonders höflich, wenn Status und Alter höher sind
- Werten Sie ein „Ja“ nicht unbedingt als Zustimmung, sondern bedenken Sie, dass man nicht direkt verneint und Bitten nie abschlägt
- Visitenkarten sind wichtig und werden auch herumgereicht. Sie sollten immer ausreichend Karten bei sich haben (Türken zeichnen manchmal auf der Rückseite der Visitenkarte ab)
- Geschenke sind wichtiges Element, um Beziehungen zu pflegen. Beliebte „deutsche“ Geschenke: teure Kugelschreiber, Zigarren, typische originelle Souvenirs, Süßigkeiten (bekannte Markenware)

- Beschränken Sie sich nicht rein aufs Geschäftliche – die persönliche Ebene ist sehr wichtig
- Lehnen Sie angebotene Getränke/ Essen nie kategorisch ab
- Vermeiden Sie längeren Blickkontakt, geringe Körperdistanz und Körperkontakt im Kontext Frau-Mann
- Üben Sie keinen Zeitdruck aus, das ist kontraproduktiv
- Termine nie nur schriftlich ausmachen, immer telefonisch bestätigen
- Vermeiden Sie direkte Kritik, ganz besonders vor anderen (führt zu Gesichtsverlust!). Im Beratungsgespräch, speziell beim Rundgang, Mängel vorsichtig benennen!
- Konflikte nie offen austragen, ggf. 4-Augen-Gespräch suchen
- Sprechen Sie nicht die typischen Tabuthemen an: Kurden- und Armeenierfrage, Rolle des Militärs, Menschenrechte. Wenn diese Themen auftauchen, sensibel reagieren und Äußerungen vermeiden
- Lautes Naseschnäuzen gilt als sehr unhöflich – auf keinen Fall beim Essen die Nase putzen!

Quellennachweis:

- 1 Alle statistischen Angaben: vgl. cia-worldfactbook, <https://www.cia.gov>
- 2 Definitionen siehe Anhang
- 3 Vgl. Appl, Claudia/Koytek, Annalena/Thomas, Alexander (2007): Beruflich in der Türkei. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte
- 4 Quelle: Archiv IKUD® Seminare; Hofstede, Geert (2009): Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management.
- 5 Quelle: Archiv IKUD® Seminare
- 6 Grafik: Eigene Darstellung IKUD® Seminare



Verkaufsgespräch

Quelle: ILO

Länderprofil Türkei – Handlungshilfe für die Beratung ausländisch geführter Unternehmen

Herausgegeben von:
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)
Mittelstraße 51, D-10117 Berlin

Entwicklung:
Alexander Reeb
Judith Reeb
IKUD Seminare

Dr. Ulrike Bollmann
Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV



Gestaltung:
Alexandra Shatup
Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV, Bereich Grafik & Layout