



C Culture



Culture Cases Türkei

Sich im Spiegel der Anderen fremd werden

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung



Culture Cases Türkei

Sich im Spiegel der Anderen fremd werden

Von Martina Simon mit Beiträgen von Adelheid Uhlmann





Sich im Spiegel der Anderen fremd werden


Leben und Arbeiten in einem fremden Land ist eine Herausforderung, denn die Begegnung mit unbekanntem Kulturen bringt Nichtverstehen und Orientierungslosigkeit, regt aber auch Faszination und Neugier an.

Unsere Reihe ‚Culture Cases‘ eröffnet einen Einstieg in das Verständnis der „eigenen“ und der „anderen“ kulturellen Prägung. Wir bringen unsere eigene kulturelle Programmierung mit. Diese verleiht den Dingen, der Umwelt, der Mitwelt und den Ereignissen um uns herum IHRE Ordnung und Bedeutung. Kritisch kann es an den Stellen werden, an denen die Normalität ‚des Anderen‘ von der deutschen / abendländischen definierten Normalität abweicht. Eigene, für selbstverständlich gehaltene Verhaltensmuster besitzen keine Gültigkeit mehr. Interkulturelle Irritationen, positive Überraschungen und Idealisierungen entstehen, oder Frustrationen, Konflikte und Enttäuschen. Der berühmte „Kulturschock“ kennt viele Erscheinungsformen.

Immer dann, wenn es uns gelingt, die Handlungsmöglichkeiten und -grenzen der anderen Kultur wert zu schätzen, werden Erklärungen für die fremden Verhaltensweisen zutreffender und unsere eigenen Reaktionen darauf passender. Wenn wir das eigenkulturelle Orientierungssystem mit Elementen des fremden Systems erweitern, sind wir in der Lage, neue Handlungs- und Sichtweisen zu entwickeln. So wird die interkulturelle Situation zu einer Ressource für innovative Vielfalt und neue Problemlösungen.

Wir hoffen, dass die Auseinandersetzung mit den Culture Cases ein Baustein für die Herausbildung einer wesentlichen grundlegenden Haltung in interkulturellen Situationen wird: die Haltung des wertschätzenden Vergleichs, die es ermöglicht, die Stärken der beteiligten kulturellen Systeme gleichermaßen wert zu schätzen und zur Entwicklung neuer gemeinsamer Lösungswege zu benutzen.

Culture Cases sind eine „Selbstlernmethode“ der Akademie für Internationale Zusammenarbeit. Sie lösen die landesbezogenen „Verhaltenspapiere“ der VEZ (Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit) ab. Im Unterschied zu diesem Vorläufer, der landes-



kundliches Wissen und „kondensierte“ Handlungserfahrungen als Informationsbroschüre für Ausreisende zusammengestellt hatte, setzen die Culture Cases unseren neuen didaktischen Ansatz als Selbstlernprogramm um.

Grundidee ist es, sich fragend, explorierend und möglichst praxisnah an eine andere Lebenswelt heran zu tasten und auf diese Weise seine eigene Weltsicht zu relativieren und für neue Perspektiven zu öffnen. Die Wahrnehmung und Bewertung dessen, was man für fremd hält, steht in untrennbarem Zusammenhang, mit dem, was man für normal hält. Es gibt nicht „das Fremde“ an sich. Und genauso wenig gibt es ein Verstehen einer anderen Kultur ohne Selbsterkenntnis.

Unsere Culture Cases sind deshalb mehr als ein kulturerfahrener (Reise-)Führer in ein noch unbekanntes Land. Dieser Band nimmt Sie mit auf eine Lernreise zu sich selbst und zur Kultur der Türkei ...

... indem er anhand lebensnaher Praxisbeispiele typische Fragestellungen der interkulturellen Zusammenarbeit mit türkischen Partnern aufgreift.

Wenn Sie sich dafür interessieren, welche Situationen entstehen, wenn deutsche Fachkräfte in der Türkei Berufs- und Lebenserfahrung sammeln und wie schwierig es ist, interkulturelle Begegnungen konstruktiv zu nutzen, dann lesen Sie die vier Fallstudien auf Seite 12, 38, 64, und 92.

... indem er im Anschluss an jede Fallstudie in einem Aufgabenteil zentrale Fragen aufwirft, die in dieser und in vergleichbaren Situationen hilfreich sind.

Wenn Sie Ihre Beobachtungsfähigkeit für fremdes und eigenes Verhalten schärfen wollen und Anregungen bekommen für die Ermittlung von Erklärungsansätzen, wenn Sie Denk- und Fragegewohnheiten über sich selbst und andere einüben möchten, die Ihnen in Ihrer internationalen Tätigkeit zur nützlichen Gewohnheit werden können, dann beschäftigen Sie sich eingehend mit den Aufgabenstellungen. Diskutieren Sie die Aufgaben gerne auch mit Anderen.

Der Aufgabenteil führt Sie automatisch durch Querverweise zu den Kapiteln über Kulturspezifika und zum Überblick über die interkulturelle Kommunikation.

... indem er in übersichtlicher Weise die kulturellen Besonderheiten, die das Leben und Arbeiten in der Türkei prägen, zusammenfasst.



Wenn Sie sich einen Überblick über zentrale Elemente der türkischen Kultur verschaffen wollen, lesen Sie über die Kulturspezifika ab Seite 120.

... indem er einen Überblick über zentrale Kategorien der interkulturellen Kommunikation gibt.

Wenn Sie Ihren Beobachterblick und Ihre Analysefähigkeit auf sich selbst und den anderen in interkulturellen Situationen schärfen wollen, dann erarbeiten Sie sich die Inhalte des Kapitels „Interkulturelle Kommunikation im Überblick“ ab Seite 138.

Mein Ziel als Leiter der Akademie für Internationale Zusammenarbeit und als Herausgeber dieser Schriftenreihe ist es, dass Fach- und Führungskräfte der Internationalen Zusammenarbeit in einer fremden Gesellschaft einerseits erfolgreich leben und arbeiten, andererseits die gewonnene interkulturelle Kompetenz für sich und ihre Mitwelt konstruktiv und gewinnbringend einsetzen können.

Ich wünsche Ihnen, dass Ihr internationaler Einsatz für Sie ein fruchtbarer Prozess der internationalen Kompetenzentwicklung wird. Ich würde mich freuen, wenn der vorliegende Band dazu beiträgt, dass Sie sich in Ihrem Gastland wohl und sicher fühlen, und mit vielen neuen Perspektiven Ihre weitere berufliche Lebensreise fortsetzen können.

Ihr

Bernd Krewer

Inhalt

1 Fallstudien	11
Fallstudie 1	
Problem Yok – Ohne Probleme und ziemlich verloren	12
Fallstudie 2	
Es hakt an allen Enden – Von Mühseligkeiten und Verwirrungen im türkischen Alltag	38
Fallstudie 3	
Mühsame Auftragserklärung – Ein Ingenieur verliert die Spur	64
Fallstudie 4	
Schulstress, Elternstress – Türkischer Stress Als junge Lehrerin an einem Großstadtgymnasium	92
2 Kulturspezifika Türkei	119
2.1 Gesellschaftliche Strukturprinzipien	120
2.1.1 Saygi und Sevgi	120
2.1.2 Namuz (Ehre)	120
2.1.3 Seref (Ansehen)	121
2.1.4 Gastfreundschaft	122
2.2 Kommunikation	123
2.2.1 Stilprinzipien	123
2.2.2 Umgang mit Kritik, Konflikten, Fehlern	124
2.2.3 Gesprächsorganisation	125
2.2.4 Verhandeln	126
2.2.5 Nonverbale und paraverbale Zeichen	127
2.3 Soziale Identitäten und gesellschaftliche Gliederung	129
2.3.1 Zusammenhalt und Identifikation	129
2.3.2 Hierarchische Strukturen	130
2.3.3 Nation, Ethnie, Region	131



2.3.4 Religion	132
2.3.5 Familie	134
2.3.6 Flexibler Umgang mit Zeit, Planung, Vereinbarungen	135

3 | Interkulturelle Kommunikation im Überblick

137

3.1 Kulturelle Dilemmata	139
3.1.1 Gruppe versus Individuum	139
3.1.2 Hierarchie versus Partizipation	141
3.1.3 Wettbewerb versus Solidarität und Fürsorge	142
3.1.4 Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig	143
3.1.5 Implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren	144
3.1.6 Konflikte austragen versus Harmonie erhalten	145
3.1.7 Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug	145
3.1.8 Universalismus versus Partikularismus	147
3.1.9 Regelorientierung versus Flexibilität	148
3.1.10 Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösung	149
3.2 Linguistic Awareness of Cultures	150
3.2.1 Wortbedeutung	150
3.2.2 Sprechhandlung	151
3.2.3 Gesprächsorganisation	152
3.2.4 Nonverbale Zeichen	153
3.2.5 Paraverbale Zeichen	154
3.2.6 Kontextualisierung	154

4 | Weiterlernen

157





1 | Fallstudien

Fallstudie 1
Seite 12

Fallstudie 2
Seite 38

Fallstudie 3
Seite 64

Fallstudie 4
Seite 92



Problem Yok – Ohne Probleme und ziemlich verloren



Voller Elan wollte Benno Broickmann sich in seine neue Arbeit bei einem türkischen Textilhersteller stürzen. Doch allein in der Kommunikation mit seinen deutschen Kunden fühlt er sich verstanden. Alle anderen Bereiche, Arbeit, Alltag, Freizeit gehen nicht so richtig voran. „Problem yok“ heißt es von überall. Alles „kein Problem“? Und auch für seine Karriere scheint ihm sein Gang in die Türkei gar nicht mehr so vielversprechend.

Wie könnte sich Benno Broickmann selbst helfen, seine Motivation wieder zu finden? – Wer wagt, gewinnt

Benno Broickmann ist dreißig Jahre alt und diplomierter Textilingenieur. Sein Studium hat er in Mönchengladbach absolviert. Dort bekam er vielfältige Inhalte aus den Bereichen Bekleidungsgestaltung und -produktion, Ingenieurs-, Natur- und Wirtschaftswissenschaften vermittelt. Seine solide akademische Ausbildung konnte er kurz nach dem Studium bei einem großen deutschen Modekonzern im Südwesten Deutschlands erproben. Dort war er als Spezialist im Einkauf für Handelsware aus dem Fernen Osten eingesetzt. Nach ungefähr anderthalb Jahren begann Benno Broickmann, sich nach beruflichen Alternativen auf dem Arbeitsmarkt umzusehen. Nicht, dass er die eher kaufmännisch orientierten Tätigkeiten schlecht bewältigt hätte – im Gegenteil. Der Einkaufsleiter war sehr zufrieden mit ihm. Aber er fand die Arbeit in einem Konzern auf Dauer sehr einseitig und begann allmählich, sich zu langweilen. Positiv ausgedrückt: Er hatte eben auf Grund der Spezialisierung deutscher Firmen auf den Einkauf in Billiglohnländern in kurzer Zeit sehr viel lernen können, was Beschaffungsprozesse angeht. Aber Benno war jung und wollte den ganzen Überblick. Da gehörte die Produktion einfach dazu. Er hatte das Gefühl, dass sein Herz mehr dafür schlug. Über die Optimierung von Produktionsabläufen in der Textilindustrie hatte er auch seine Diplomarbeit geschrieben. Er brannte darauf, seine Kenntnisse endlich einmal anwenden zu können. Ein Wechsel, das spürte er, täte ihm und seiner Karriere einfach gut.

Damit war automatisch der Gedanke an einen Schritt ins Ausland verbunden. Denn Produktionsstätten für Textilien sind in Deutschland, in Westeuropa überhaupt, nur noch wenige zu finden. Einen kleinen Einblick in die internationale Produktion hatte Benno Broickmann bereits während eines dreimonatigen Auslandspraktikums in Indonesien bekommen können. Zugegeben, ein konkretes Projekt, dessen er sich großartig hätte rühmen können, war dort für ihn nicht herausgesprungen. Aber sein Aufenthalt war immerhin so gut verlaufen, dass er sich durchaus vorstellen konnte, nochmals den Sprung in die Ferne zu wagen.

Die Möglichkeit dazu bot sich ihm unverhofft, als er auf einer Textilmesse von einem Vertriebsmitarbeiter der Firma ZEKIMOD einen Wink bekam. ZEKIMOD suche einen deutschsprachigen Exportspezialisten. Dieser solle die Schnittstelle zum deutschen Kundenstamm pflegen und die gesamte Auftragsabwicklung bis zum Versand managen. Auch die Stellenanzeige klang vielversprechend:

Für die Betreuung unserer Stammkunden suchen wir Sie als
Spezialist zur Exportsteuerung von Großkunden:

Ihre Aufgaben:

- Betreuung eines festen Kundenstammes
- Auftragsabwicklung des gesamten Produktes
- Lieferdokumente überwachen
- Produktionsfreigaben mit unserer Technikerin erteilen
- Terminüberwachung
- Datenpflege
- Korrespondenz mit unseren in- und ausländischen Geschäftspartnern in deutscher und englischer Sprache

Auf das Bewerbungsgespräch bereitet sich Benno Broickmann akribisch vor. Es handelte sich offensichtlich um eine Stabsstelle, in der er auch beratend tätig sein würde und die sicherlich nahe an der Geschäftsleitung angesiedelt wäre. Und ja, die Probleme, mit denen er zu tun haben wird, die kennt er, denn als Einkäufer hat er schließlich lange genug auf der anderen Seite gearbeitet. Natürlich würden Kunden Terminverspätungen reklamieren, sich über Qualitätsmängel beschweren, über falsch herum eingenähte Etiketten oder fehlerhafte Stoffe. Darüber, dass die Ware schlecht verpackt ist oder die Einfuhrpapiere falsch ausgestellt sind. Doch je mehr Benno die Herausforderungen vor seinem geistigen Auge durchspielte, desto mehr freute er sich darauf. Denn genau das war es ja, wonach er gesucht hatte. Seine Nähe zum Kunden und zum deutschen Markt würde der Hebel sein, um Veränderungen in der Produktion anzuregen und durchzusetzen. Er war froh und dankbar für die Chance, endlich etwas ganzheitlich verändern zu können. Wenn bloß alles mit dem Vorstellungsgespräch klappte ...

Ein seltsames Bewerbungsgespräch

Das Gespräch war angesetzt für elf Uhr vormittags. Optimistisch und entschlossen, wie Benno Broickmann nun mal ist, hatte er gleich für 14 Uhr einen Wohnungsbesichtigungstermin in Bornova, dem pulsierenden Stadtviertel von Izmir, angesetzt. Es könnte zwar sein, dass es doch nicht klappt mit der Bewerbung, aber wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Abends sollte es dann zurück gehen nach Deutschland.

Und dann war alles ganz anders als erwartet. Denn Herr Sezai, der Geschäftsführer, ließ Benno erst mal warten – im Vorzimmer von Emine Altinbas, der Sekretärin, die ihn immer wieder vertröstete und ihn zuvorkommend mit Tee versorgte. Ein Kommen und Gehen im Büro des Chefs, bloß für Benno schien sich niemand zu interessieren. Was war da los? Sein Termin war doch sicherlich im Kalender vermerkt? Drängelte sich da jemand vor? Gab es eine Krise? War das ein Test? Wollte man ihn in eine schlechte Verhandlungsposition bringen? Das hatte er schon von Kollegen aus Deutschland gehört, dass Bewerbungsverfahren schon damit losgingen, dass bei der Ankunft alle Register gezogen würden, um den Bewerber unter Druck zu setzen. Was erwartete man von ihm? Doch wohl Stehvermögen und Überzeugungskraft. Er würde sich so leicht nicht unterkriegen lassen! Mehrmals fragte Benno Broickmann bei Emine Altinbas nach, wann es denn endlich losginge. Nicht ohne zu erwähnen, er habe Anschlusstermine, die nicht warten könnten. „Sofort, sofort. Kein Problem, *problem yok*“, und er bekam den nächsten Tee. Dann, endlich, nach weiteren dreißig Minuten, öffnete sie die Tür und Emine führte ihn ins Zimmer von Herrn Sezai.

Der saß vor seinem Schreibtisch, auf dem eine kleine türkische Flagge sowie eine weitere mit dem Firmenemblem von ZEKIMOD standen. In Herrn Sezais Rücken ein schwarzweißes Portrait von Atatürk. Herr Sezai war nicht die einzige Person in diesem Raum. Im Oval der angeordneten Stühle saßen drei weitere, die sich ebenfalls erhoben. Der Direktor stellte die Anwesenden wortreich vor. Jeder Einzelne, bis auf die Frau, begrüßen ihn mit Handschlag und dem türkischen Willkommenssatz „Hos geldiniz!“ Das war ja wirklich seltsam! Benno hätte allenfalls noch jemanden aus der Personalabteilung als Beisitzer erwartet, aber doch nicht diese große Runde. Zweifel beschleichen ihn. Wissen die überhaupt, weshalb er da ist? Immerhin, das scheint der Fall zu sein, wenn gleich Benno Fragen gestellt werden, die er eher bei einem Schüleraustausch als bei einem Bewerbungsgespräch erwartet hätte.

„Hatten Sie eine gute Anreise?“ – „Sehr gut“

„Waren Sie schon einmal hier? Wie gefällt Ihnen die Türkei?“ – „Einmal in einem Club in Bodrum. Aber es gibt viele Türken in Deutschland.“

„Deutschland hat tolle Fußballspieler. Was ist ihr Lieblingsclub.“ – „Ich spiele keinen Fußball. Ich habe kein Interesse an Sport.“

„Welchen Beruf üben Ihre Eltern aus?“ – „Mein Vater ist städtischer Angestellter. Meine Mutter leitet das Sekretariat an der örtlichen Waldorfschule.“

Und, spielt das irgendeine Rolle, fragt Benno sich stillschweigend. Wie viel Privates darf er hier preisgeben. Wie viel will er preisgeben?

So weit Benno es verstanden hatte, saßen neben Herrn Sezai auch Herr Cem, der Leiter der Fertigung mit am Tisch. Ferner, und das war wirklich irritierend, zwei Vertreter des „engsten und langjährigen“ Lieferanten von ZEKIMOD. Du liebe Zeit, was hatten die denn in seinem Bewerbungsgespräch zu suchen?

Dann, immerhin, Fragen zum beruflichen Umfeld, aber auch diese merkwürdig persönlich. „Mit welchen Lieferanten haben Sie zusammen gearbeitet?“ „Welche Kunden haben Sie betreut?“ „Kennen Sie den und den von da und da?“ „Sind Sie auch mit Herrn C aus der Abteilung D bekannt?“

Benno merkte, dass er punktete, denn er ist für jemanden, der erst dreißig ist, schon ziemlich gut vernetzt. Und so gelang es ihm endlich, seine Bewerbungsmappe hervorzu-kramen und seinem Chef in spe auszuhändigen. Neben seinem Lebenslauf enthielt diese eine Übersicht aller Fachtrainings, die er bislang absolviert hat. Ferner, als Krönung, ein ins Türkische übersetztes *abstract* seiner Diplomarbeit inklusive der wichtigsten Daten und Tabelle, Schmuckstück seines Studiums und der Anknüpfungspunkt zur neuen Stelle! Als er das gute Stück an Herrn Sezai mit den Worten „Hier ist meine Arbeit. Wollen Sie schauen?“ übergab, blickte er erwartungsfroh und auch ungeduldig in die Augen von Herrn Cem, dem Fertigungsleiter. Ungeduldig wartete Benno darauf, endlich zu fachsimpeln und in einen Dialog auf Augenhöhe einzutreten. Wer von seinen Kommilitonen hatte es schon geschafft, in nur drei Monaten Fertigungsprozesse so detailliert unter die Lupe zu nehmen wie Benno? Herr Sezai nahm das Dossier, blätterte rasch ein paar Seiten durch und blickte kurz in die Runde. Dann legt er die Mappe zur Seite. „Jaja, planen könnt ihr gut, Ihr Deutschen. Das wissen wir Türken sehr an Euch zu schätzen!“

Benno startete einen letzten Versuch: „Herr Sezai, im Kapitel wird besonders die Anordnung der Fertigungsschritte herausgestellt.“ „Sehr interessant. Bei welchem Betrieb haben Sie das geschrieben. Wer sind deren Kunden?“

Jetzt wurde Benno unsicher. Wieder keinerlei Fachgespräch, nichts womit er punkten könnte. Immer wieder verfiel die Gruppe vom Englischen ins Türkische. Reden sie über ihn oder etwas komplett anderes? Und dann seine aufkommende Nervosität wegen seines Termins zur Wohnungsbesichtigung. Hätte er sich doch die Termine nicht so eng gelegt! Aber es hilft nichts, es bleibt nicht mehr viel Zeit. Benno entschloss sich, so vorzugehen, wie er es immer gemacht hatte. Geradeheraus. „Es tut mir leid, aber ich habe in einer halben Stunde einen Besichtigungstermin für eine Wohnung in Bornova. Brauchen wir noch lange?“ „*Taman, taman. Problem yok.*“ Und plötzlich standen alle auf. Wie auf Kommando. Benno Broickmann war sich fast sicher, er hat es vermasselt. Dann Herr Sezai: „Frau Emine wird sich um alles kümmern“ Benno war zunächst perplex, fängt sich dann doch und fragte, ob denn noch weitere Unterlagen benötigt werden. „*Problem yok. Frau Emine wird sich um alles kümmern.*“ Die Runde verabschiedete sich mit einem „*Hayirili Olsun*“ (Alles Gute) von Benno. Wohl zum gemeinsamen Mittagessen. Und zwar ohne Benno. Alles Gute – wozu? Für die Zukunft natürlich. Jetzt war er sich sicher, er hatte es doch vermasselt.

Umso überraschter war er, als die Sekretärin ihm den Arbeitsvertrag aushändigte. „Sie fangen dann Anfang September bei uns an.“ Verwirrt, vor allem aber erleichtert und froh las Benno den sehr kurzen Arbeitsvertrag durch. Kein üppiges Gehalt, aber er würde davon leben können. Die Arbeitszeit war nicht geregelt, aber er war jung und leistungsfähig. Einzig, dass im Vertrag keine Stellendefinition und kein Titel enthalten waren, machten Benno Broickmann ein wenig Sorgen. Einfach glücklich, diese erste Bewährungsprobe überstanden zu haben, unterschrieb Benno Broickmann den Vertrag.

Als er auf das Taxi Richtung Flughafen wartete (den Besichtigungstermin hat er mit Frau Emine's Hilfe wortreich absagen lassen, das sei *problem yok*), kamen doch noch Zweifel auf. Wer machte bei ZEKIMOD eigentlich *human resources*? Etwa die Sekretärin? Oder hielt man Benno nicht für wert, dem Personalchef vorgestellt zu werden? Wie es mit dem türkischen Führungsverständnis wohl bestellt sein mochte? Als Benno mit dem Taxi durch das Werkstor fuhr, konnte er aus den Augenwinkeln gerade noch erkennen, wie Herr Sezai und Herr Cem die angrenzende Moschee verließen.

In türkischer Gemeinschaft

Ende August verabschiedete Benno Broickmann sich von seinen Eltern und engsten Freunden. Voller Zuversicht und Freude kam er Ende August in Izmir an. Kurz nach seiner Ankunft und vor seinem Start bei ZEKIMOD, kam dann doch noch der Besichtigungstermin in Bornova zustande.

Warum Bornova? Benno Broickmann kannte das Viertel vom Hörensagen. Es ist eines der europäischsten Viertel der Stadt mit vielen Cafés und Clubs. Und auf ein traditionelles Viertel, in dem die Frauen Kopftücher tragen und die Männer dauernd in die Moschee gehen, hatte Benno keine Lust. Jedenfalls wollte er davon in seinem Privatleben nichts mitbekommen. Dann wusste Benno von seinem Erstkontakt, dass sich in Bornova eine kleine, aber rege deutsche Community gebildet hatte. Dabei auch einige Deutsche aus der Textilindustrie, die dort hängen geblieben waren. Es war gar nicht so einfach, an eine kleine Wohnung zu kommen, wie ihm Herr Erdal, der Makler versicherte. Aber er sei mit Frau Emine (schon wieder die Sekretärin – Benno fragt sich allmählich, ob sich hinter dem Titel ‚Sekretärin‘ nicht der heimliche Chef von ZEKIMOD verbirgt) gut befreundet und hätte ein tolles Angebot für ihn. Schnell einigte sich Benno per Handschlag mit dem Makler. Benno durfte sofort einziehen, das mit dem Vertrag könne man später erledigen. „Hier ist die Türkei. *Problem yok.*“ Da war es also, Bennos Refugium und Rückzugsort für die nächsten Jahre. Es konnte losgehen. Benno war eigentlich voller Zuversicht und Vorfreude.

Wenn da nicht die Sache mit der Aufenthaltsgenehmigung gewesen wäre. Er wusste, dass er sich nur 90 Tage in der Türkei aufhalten konnte. Dann war da noch das Thema mit der Arbeitserlaubnis. Da er erst einmal keinen Heimflug geplant hatte, brauchte er diese Bescheinigungen für einen regulären Aufenthalt. Denn, soweit hatte er sich informiert, es war unmöglich, den Touristenstatus in einen Aufenthaltstitel umzuwandeln. „*Problem yok.* Natürlich machen wir das“, hatte Emine Hanım ihm schon am Tag des Bewerbungsgesprächs gesagt und ihm versichert, dass die nötigen Dokumente sofort beantragt würden. Morgen würde er mit der Arbeit beginnen, aber er hatte von den beiden Papieren noch nichts gehört. Naja, dachte sich Benno, es ist ja noch ein bisschen Zeit.

Am nächsten Tag war Benno etwas enttäuscht, als er erfuhr, dass er an Frau Selale berichten wird, die Abteilungsleiterin für den Vertrieb. Hatte er sich doch an Hand der Stellenanzeige eine Position näher an der Geschäftsleitung ausgerechnet. Andererseits, als Benno eingeführt wurde, war von Berichtslinien gar keine Rede. Sondern davon, dass Frau Selale sich „um ihn kümmere“, dass sie „jederzeit für ihn da sei.“ Das mochte

stimmen, aber Benno brauchte, wie er fand, keine Kindergärtnerin, sondern klare Strukturen. Die konnte er in seinen ersten Tagen nicht erkennen. Frau Selale wies ihm immer wieder diese oder jene Aufgabe zu. Es war Benno nicht möglich, darin ein System zu erkennen. War das jetzt so allgemein üblich oder lag es an ihm? Sah sie gar eine Konkurrenz in ihm, dem gut ausgebildeten Akademiker? Benno war sich unschlüssig. Da war natürlich die Sprachbarriere, die trotz seines eifrigen Türkischunterrichts einfach bestand und die er nur mühsam würde einreißen können. Sicher war bloß eins: Eigenständigkeit war ihm wichtig. Dauerhaft auf Zuruf arbeiten, das kam für ihn nicht in Frage. Einmal kam Frau Selale sogar in der Mittagspause zu ihm, weil sie ein Stoffmuster dringend benötigte. Dabei hätte sie doch sehen können, dass er gerade alleine aß und dabei den „Die Textilwirtschaft“ las, ein Branchenheft, das ihm sein Vater regelmäßig nach Izmir schickte. Er hatte ein Recht darauf, alleine gelassen zu werden. – Wehret den Anfängen! Als Frau Selale ihn das nächste Mal bei einer Arbeit unterbrach, als er gerade dabei war, sich gründlich in einen Vorgang einzuarbeiten, antwortete Benno: „Einen Moment bitte. Ich mache das fertig und kümmere mich danach um Ihren Auftrag.“ Und da merkte Benno, wie Frau Selale dann doch die Gesichtszüge entglitten. Jetzt hatte er Sorge, dass er es sich gleich am Anfang mit seiner Vorgesetzten (?), Mentorin (?) verscherzt hatte. Oje! Das war vielleicht doch übers Ziel hinaus geschossen? Jetzt, wo Benno nochmal die Reaktionen seiner Kollegen Revue passieren ließ, fiel ihm auf, dass diese sofort aufstanden, wenn Frau Selale etwas von ihnen benötigte. Und wenn Benno es so richtig bedachte, dann redeten die Kollegen sehr viel mit ihr. Immer wieder stand Frau Selale bei der Gruppe und unterhielt sich angeregt mit ihr. Konnte es sein, dass er etwas falsch machte?

Gefährdeter Aufenthalt

Die ausstehenden Genehmigungen begannen Benno Sorgen zu machen. Immer wieder versicherte ihm Frau Emine: „*Problem yok.*“ Die nötigen Dokumente seien schon beauftragt. In ein paar Tagen werde es soweit sein.

Und dann war es Benno leid. Er wollte Sicherheit. Er nahm die Sache selbst in die Hand und machte sich auf den Weg zur Ausländerbehörde, die zuständig war für sein Anliegen. Dort angekommen, sah er einen alten Mann mit einer Schreibmaschine auf dem Gelände der Behörde und eine kleine Gruppe von Menschen um ihn herum. Davon hatte er schon gehört, dass es immer noch Leute gab, die den Schreibens nicht kundig waren und diese Dienste in Anspruch nehmen mussten. Das konnte ihm nicht passieren. Sein Türkisch war zwar immer nur rudimentär, aber ausreichend genug. Wartende Menschen vor verschiedenen Schaltern, ein System, das er nicht durchblickte. Welche Schlange war

für sein Anliegen die richtige? Sein sorgenvoller Blick lies einen anderen Kunden aufmerksam werden. Aha, Aufenthaltsprobleme, dann Schalter 4. Diese Schlange war am längsten. Menschen verschiedenster Nationalitäten. Benno wusste gar nicht, dass so viele Menschen aus anderen Ländern in der Türkei nach Aufenthalt und Arbeit fragen. Nachdem er zum dritten Mal vergeblich in einer Reihe gewartet und trotzdem drei Unterschriften von verschiedenen Beamten eingeholt hatte, geriet er an eine Beamtin, die ihm sagte, dass zwei wichtige Unterlagen vom Arbeitgeber fehlten. Welche das seien, das konnte er nicht verstehen. Sein Türkisch reichte offensichtlich doch nicht aus, um die osmanischen Fachbegriffe zu entschlüsseln. Auch deren Funktion war ihm nicht einleuchtend. Als Alternative, so die Beamtin, könne er nach Deutschland reisen und beim dortigen Konsulat die Papiere beantragen. Dann wäre das Problem ebenfalls gelöst. Benno blieb der Mund offen stehen. Wie bitteschön, stellte sich die Verwaltung das denn vor: Mal eben so nach Deutschland jetten für einen Stempel. Wer sollte das bezahlen? Hier war keine Lösung in Sicht. Benno wusste sich keinen anderen Rat als abzuwarten. Äußerst frustrierend, wie seine Initiative durch die Bürokratie im Keim erstickt wurde.

Verpuffte Initiative

So gingen die Wochen ins Land. Einerseits war Benno Broickmann froh, ein neues, anregendes Umfeld gefunden zu haben. Andererseits haderte er nach wie vor mit seiner ungewissen Situation im Job. Was ihn aufrecht hielt, war die Kommunikation mit den deutschen Kunden. Die waren hochofrend als sie hörten, dass Benno Broickmann nunmehr ihr zentraler Ansprechpartner sei. Die Kunden erwarteten dabei allgemein eine Verbesserung der Zusammenarbeit. Diese sei manchmal, so bekundeten sie, schwierig. Es würden schon viele Missverständnisse auftreten und die Liefertreue und die Qualität türkischer Lieferanten ließen mitunter stark zu wünschen übrig. Nichts passiere von selbst, alles müsse man kontrollieren, ständig müsse man nachhaken.


Benno witterte seine Chance, als ein neuer Kunde aus Deutschland Teile seiner Sommerkollektion erstmalig als Handelsware bei ZEKIMOD orderte. Die Auswahl der Stoffe, deren Färbung, der Einkauf der Garne und der entsprechenden Kurzwaren verbliebe bei ZEKIMOD, korrelierend mit den Vorgaben des deutschen Kunden. Endlich, so hoffte er, könnte er einen Auftrag umfassend betreuen und es wäre zumindest für eine Zeit lang Schuss mit dem ewigen Kleinklein. Dazu kam, dass Frau Selale erkrankt war, als der Auftrag hereinkam und Benno sich so die Arbeit besser selbst einteilen konnte.



Zunächst regelte er mit der Färberei die Herstellung der Farbtöne, die exakt den Vorgaben des Kunden zu entsprechen hatten. Das machte er den Kollegen unmissverständlich klar. Drei verschieden abgestufte Gelbtöne, zweimal orange, je einmal rote und blaue Farbe. Auf seine Nachfrage, ob man denn auch in der Lage sei, das so und nicht anders zu liefern und ob die vorgegebenen Termine eingehalten werden könnten – schließlich hingen alle nachfolgenden Verarbeitungsschritte von den Ergebnissen der Färberei ab – erhielt Benno als Antwort: „Problem yok. Hallederiz.“ (Kein Problem, machen wir.) Einigermaßen beruhigt ob der Zusage ging Benno zurück in sein Büro. Letztlich, das wusste er aus dem Studium und seiner ersten beruflichen Station in Deutschland, war alles nur ein Rechenexempel. Kannte man die Verarbeitungsdauer pro Stück, dann ergab sich daraus der komplette Fertigungsplan wie von selbst. Der Rest war „nur“ noch Qualitätsmanagement. Herr Cem, der Fertigungsleiter konnte oder wollte Benno allerdings keine Angaben zu den Zeiteinheiten pro Stück machen. Was Benno rein fachlich bedauerte, rein menschlich aber nicht verwunderte. Denn Herr Cem war für ihn als Mensch und Fachmann genauso wenig zu greifen wie am ersten Tag ihrer Begegnung. Wann immer Benno eine Auskunft brauchte oder ein Thema besprechen wollte, bekam er von Herrn Cem nur vage Andeutungen in Form von Anekdoten zum Beispiel über Nasreddin Hoca¹, deren Bedeutung er sich dann selbst erschließen musste. Dennoch war Benno Broickmann in diesem Fall optimistisch, denn die anderen Aufträge wurden, soweit er alle Lieferpläne im System überblicken konnte, pünktlich fertig. Also fixierte Benno Broickmann die Terminalschiene mit dem neuen Kunden. Die Farbmusterprüfung sollte der erste Meilenstein sein.

Und diesen Termin konnte Benno prompt nicht halten. Lieferschwierigkeiten seitens der Färberei. Der Grundstoff für den Gelbton war nicht zu haben. Okay, das konnte ja mal passieren. Was Benno ärgerte, war, dass man es offensichtlich nicht für nötig gefunden hatte, ihn zu informieren. So bat er den zuständigen Kollegen aus der Färberei dringend darum, ihm zukünftig rechtzeitig Bescheid zu geben. Allmählich wurde die Zeit knapp. Der Kunde wartete auf die Muster und der ganze Zeitplan drohte durcheinander zu geraten. Gotteidank, drei Tage später brachte besagter Mitarbeiter die Farbmuster in Bennos Büro. Eine Überraschung, aber keine freudige: Die Gelb- und Orangetöne wichen von den Vorgaben ab. Nur minimal, aber was hieß das schon? Der neue Kunde war anspruchsvoll! Und er, Benno, stand mit seinem Namen dafür ein, dass alles gut lief! Benno Broickmann machte eine Faust in der Tasche. Termindruck hin oder her, die Ware musste einwandfrei sein. Also gab Benno die Muster wieder zurück, nicht ohne dem Kollegen einzuschärfen, diese seien unverzüglich – „Unverzüglich!“ – zu überarbeiten. „Problem

1 Die bekannte literarische Figur eines weisen Narrens.



yok. Wird sofort erledigt.“ Ja, und dann kam es genauso, wie seine Kunden es ihm beschrieben hatten. Alles musste kontrolliert werden, ohne den Chef lief nichts. Nach dreimaligen Anrufen in der Färberei blieb Benno nichts anderes übrig, als bei Herrn Cem, dem Fertigungsleiter, anzurufen. Nur um von diesem beiläufig zu erfahren, dass die Farbmuster einer türkischen Kollegin, die nach Benno reklamiert hatte, derzeit in Bearbeitung seien und das Benno sich deswegen noch ein wenig gedulden müsse.

Unversehens war der Wurm drin im Projekt. Auch die Musterteile waren viel zu großzügig geschnitten und stimmten nicht mit den Vorgaben überein. Aber darauf kam es schon gar nicht mehr an. Zugegeben, das ständige Nachhaken und Kontrollieren, diese andauernden Querelen um Verarbeitungsmängel gingen Benno auf die Nerven. Allmählich wurde es Zeit, dass er, Benno, dem Management aufzeigte, welche Potentiale bei ZEKIMOD verschleudert wurden. War das Herrn Sezai klar? Herrn Cem sicher nicht, der lebte in seiner Welt auf Du und Du mit seinen türkischen Weisheiten. Also musste Benno, um wirklich etwas zu verändern, irgendwie in Kontakt zur Geschäftsleitung treten.

Seine Chance sah Benno in einem Meeting, das für nächste Woche mit der Leitung anberaumt war und für das er als Vertreter von Frau Selale benannt worden war. Neben Herrn Sezai und Herrn Cem würden auch der Chef der Logistik sowie der kaufmännische Leiter teilnehmen. Intensiv bereitet sich Benno auf die Sitzung vor. Wenn es nur gelänge, so wird er argumentieren, durch geschicktere Planung eine größere Auslastung der Maschinen hinzubekommen, dann würde die Produktivität der Fabrik insgesamt steigen und die so gewonnenen freien Kapazitäten könnten für die Qualitätssicherung genutzt werden. Freilich, hierzu ist es zunächst notwendig, die erforderlichen Kennzahlen zu ermitteln denn *you can't manage what you cannot measure*. Fieberhaft wertet Benno in der verbleibenden Zeit bis zum Treffen Daten aus dem Warenwirtschaftssystem aus, ebenso Schichtpläne und Maschinenlaufzeiten, sofern verfügbar und zugänglich.

Als auf dem Meeting das Wort auf den Lieferstatus für den neuen Kunden fällt, ergreift Benno das Wort. Zunächst spricht Benno die Verantwortlichen an und schildert die Situation aus Kundensicht. Das mündete in seinen Vorschlag, man müsse den Produktionsprozess insofern planerisch optimieren, als dass man Zeiteinheiten pro Stück festlegen müsse, um herauszufinden, wie viele Mitarbeiter wie viele Teile in welcher Zeit fertigen. Gespannt wartete Benno nun auf die Diskussion, die, wie er hofft, endlich in Gang kommt. Herr Cem enttäuschte ihn nicht. „Durch Tropfen entsteht ein See, durch ein Tröpfchen eine Flut. („Damlaya damlaya göl olur, bir damla sel olur.“) Aber dann wies auch Herr Sezai, der Geschäftsführer persönlich Benno Broickmanns Vorschläge zu-

rück. „Das deutsche System greift hier nicht. Nicht alles, was auf dem Papier Sinn macht, lässt sich auf unsere Verhältnisse übertragen.“ Irgendwer wechselte dann urplötzlich das Thema und Benno ließ die verbleibende Zeit schweigend über sich ergehen. Dann war das Meeting zu Ende, Benno blieb allein im Raum zurück. Herr Cem ging mit Herrn Sezai in dessen Büro.

Wenige Tage später rief die Sekretärin Benno in das Büro des Chefs. Herr Sezai fragte, wie er sich eingelebt habe. Ob er gut zu Recht käme in der ihm fremden Türkei. Falls es ein Problem gäbe, könne er sich jederzeit an ihn wenden. Er, Herr Sezai, habe immer ein offenes Ohr für seine Leute. Da war er wieder, dieser väterlich-onkelhaft Ton, den Benno gar nicht mochte, weil er eben immer auch so bevormundend daherkam. Viel mehr hätte Benno sich gewünscht, nochmals mit Herrn Sezai über seine Verbesserungsvorschläge zu sprechen. Doch davon kein Wort.

Unter Strom

Als Benno am Abend von einem langen Arbeitstag nach Hause kam, war in seiner Wohnung alles dunkel. Ihm fiel auf, dass selbst die Stand-by-Leuchte des Fernsehers nicht mehr leuchtet. Eigentlich hatte er wenig Lust, sich auch noch um dieses Problem zu kümmern. Benno suchte den Hausmeister (Kapici) auf, der die Ursache bei den Zählern im Keller vermutete. „*Problem yok!*“ versicherte der und wies Benno darauf hin, dass der Zähler seiner Zähleruhr sich nicht mehr bewegte. Das schien schlüssig. Kein Stromverbrauch, keine Zählerbewegung. Der Kapici löste mit Hilfe von Schraubenzieher und Zange die Drähte und verband sie mit dem Nachbarzähler. Zwar bewegte sich der Zähler immer noch nicht, aber der Strom war wieder zurück, wie der Hausmeister stolz versicherte. Soweit Benno das Tun des Hausmeisters entschlüsseln konnte, hatte er den Zähler des Nachbarn angezapft, der nun doppelte Fahrt aufnahm. Benno fragte nach, wer nun seinen Strom bezahle? „Der Nachbar. Aber das macht nichts (Bir sey olmaz).“ Damit war die Sache für den Kapici offensichtlich erledigt, der nun daran ging, die Besorgungen für die anderen Parteien im Haus zu erledigen.

Vielleicht hatte der Vorfall mit unbezahlten Rechnungen zu tun? Bei der Durchsicht der Unterlagen stellte Benno fest, dass er alle Überweisungen getätigt hatte. Strom bezahlt. Da kam nur ein technischer Defekt in Frage. Dafür gab es nur einen Ansprechpartner. Das war der Versorger selbst: TEDAS. Als Internet-affiner Mensch versuchte Benno zunächst mit dem Online-Formular, um sein Problem zu lösen. Die Auskunft, seine Stromversorgung sei aufgrund von nicht bezahlten Rechnungen abgestellt worden,

irritierte ihn, hatte er doch alle Belege als Beweis in der Hand. Weil er online nicht weiter kam, suchte er an einem Vormittag den Versorger selbst auf. Nach langem Warten kam Benno endlich an die Reihe. Der Beamte kontrollierte die Störungsmeldungen des Viertels. Nein, da lag nichts vor. Einen technischen Defekt könne man ausschließen. Was nun? Kein Fehler, aber auch kein Strom. Benno war richtig erledigt und wusste nicht weiter. Der Angestellte wurde etwas ungeduldig und die hinter ihm stehenden auch. Da plötzlich sprach ihn von der Seite eine jüngere Angestellte an und bat ihn in ein Einzelbüro. Dort saß ein älterer Mann, der ohne Worte seine Papiere studierte und sie dann der mit knappen Worten der jungen Kollegin zurück gab. Diese ging, wohin auch immer. Was bedeutete das? Die Rechnungen waren doch sein Beleg. Wenn diese nun verschwanden? Was sollte das? Was ging hier vor? Die Tür ging auf, anstelle der Frau kam ein Bedienteter mit einem Tablett Tee. Sein Gegenüber berichtete, dass er Verwandte in Deutschland habe. Wo genau, das wisse er nicht. Aber sie seien schon vielen Jahren dort und hätten gute Positionen inne. Bei ihm habe es leider nicht geklappt. Sie kämen in den Ferien und berichteten dann von dem guten Leben und der umfassenden staatlichen Versorgung. Das gäbe es hier nicht. Ein weiterer Tee, als dann die junge Frau mit den Unterlagen zurück kam. Ein kurzer Wortwechsel zwischen den Beiden brachte die Erkenntnis, dass Benno zwar bezahlt hätte, aber nicht den eigenen Verbrauch, sondern den eines anderen. Irrtümlicherweise stimme Zählernummer und Wohnung nicht überein. Seine eigene Rechnung sei offen, Schulden in Höhe von 500 Euro für das vergangene Jahr. Wenn er Strom haben wolle, müsse er leider bezahlen. In Benno stieg Ärger hoch. Die Aussichtslosigkeit seiner Situation erschien vor seinen Augen. Ohne zu bezahlen hätte er keinen Strom. Das war klar. Auch wenn es nicht sein Fehler war und er korrekterweise bezahlt hatte. Für wen hatte er bezahlt und wieso hatte der nicht für ihn bezahlt. Oder stimmte sogar das ganze System im Haus nicht? War es vielleicht gut gegangen, weil jeder bezahlt hatte, was auf der Rechnung stand, solange eben, bis einer davon abgewichen war? Und wie soll er das herausfinden? Auf der anderen Seite zusätzlich 500 Euro zu bezahlen? Das ging doch auch nicht? Oder bereicherte sich hier jemand? Doch der Hausmeister? Ein Angestellter der Behörde? Die Bank? War Intervenieren hier auf der Behörde eine Option? Selbst wenn er bezahlt, wie soll das dann in Zukunft weiter gehen. Sollte er weiter die Rechnung des anderen bezahlen? Und seine eigene?

Ohne Strom, ohne Aufenthaltsgenehmigung, ohne Anerkennung sollte er auf eigene Kosten nach Deutschland fliegen, nur um anschließend aus bürokratischen Gründen wieder einzureisen. Eigentlich könnte er ja gleich zu Hause bleiben.

Keine Lust auf Partnervermittlung

Dass der Chef ihn nach der letzten Besprechung zu sich gerufen hatte, deutete Benno als Zeichen, dass irgendetwas in der Kommunikation schief gelaufen war. Herr Cem scheint jedenfalls gar nicht mehr gut auf Benno zu sprechen zu sein, da ist eine unsichtbare Wand zwischen ihnen. Um es sich mit den direkten Kollegen nicht zu verscherzen, willigte Benno schließlich doch ein, abends mit aus zu gehen. Ein Lokal am Kordon wurde ausgesucht, das leckere Mezze anbietet und später mit Bauchtanz lockt. Überhaupt nicht Bennos Stil, aber er konnte sich dem wohl nicht entziehen. Jedenfalls fing der Abend gelungen an: Tolle Vorspeisen, leckerer Fisch als Hauptgericht. Die üblichen Themen. Türkei, Fußball, Arbeit. Die übliche Frage, ob er nicht verheiratet sei. Doch Benno traute seinen Ohren nicht, als ein Kollege andeutet, er kenne da ein Mädchen, das für Benno in Frage käme. Ein sehr sauberes Mädchen aus einer guten Familie. Man könne ja mal einen Ausflug machen, alle zusammen. Ja, stimmen die anderen Kollegen zu, das sei eine tolle Idee. Foca, das sei der richtige Ort für das nächste Wochenende. Ein Fischerort an der Küste, genau richtig für ein Picknick und Flanieren am Strand.

Benno ist das alles peinlich. Ihn so offensichtlich mit einem Mädchen verkuppeln zu wollen, das er doch gar nicht kennt! Eine Beziehung eingehen, das spielt sich zwischen zwei Menschen ab. Oder eben nicht. Jedenfalls nicht vor einer Gruppe, in der jeder Bescheid weiß. Das war doch unwürdig. Er und das Mädchen im Zentrum, die anderen Staffage. So wie in der Arbeit, so ging es Benno Broickmann jetzt im Privaten: Man entschied über seinen Kopf hinweg, entmündigte ihn. Und es fiel ihm so schwer, sich dagegen zu wehren. Andererseits: Warum sollte er? Foca klang interessant. Niemand schien sein Unbehagen zu merken. Okay, wenn es sein musste, dann fuhr er eben mit.

Am nächsten Tag wurde das Thema des Ausflugs nach Foca wieder aufgenommen. Es wurde beschlossen, sich samstags um zwölf am Uhrenturm zu treffen. Ob das Mädchen mit von der Partie sein würde? Weil Benno nicht wusste, wie er sich aus der Affäre ziehen sollte, stand Benno schon kurz vor zwölf am Uhrenturm. Außer ihm war niemand da. Es kam auch keiner. Niemand rief an. Ziemlich angesäuert meldete sich Benno gegen viertel vor eins bei einem Kollegen. Der war überhaupt nicht zerknirscht (das Mindeste, was Benno jetzt erwartet hätte). Eher war er überrascht, weil Benno immer wieder drängte, wann es denn losginge. Eine Stunde später tauchte der Kollege dann auf. Von anderen keine Spur. Auch von dem Mädchen nicht. Gegen zwei waren dann alle da. Trotzdem erwähnte niemand mehr den Ausflug, der ins Wasser fiel, ohne dass Benno eine Idee davon hatte, warum. Ob es an ihm lag? War die Verabredung tatsächlich so fest, wie Benno dachte? Gab es Schwierigkeiten wegen des Mädchens? Oder waren seine

Kollegen einfach unzuverlässig und wissen nicht, was sich gehört. Es war ihm bereits mehrfach aufgefallen, dass nicht alle die gleichen Vorstellungen von Pünktlichkeit und Absprachen hatten wie er. Aber unter Kollegen, das gehörte sich doch nicht.

Bleiben oder gehen?

Benno war froh, als sich sein erster Besuch aus Deutschland ankündigte. Es wurde Zeit, dass er einmal mit jemandem, der ihm nahestand, die Ereignisse der letzten Wochen besprach. Inzwischen hatte sich viel angesammelt. An vorderster Stelle stand die offene Arbeitserlaubnis und die Schwierigkeit, den Genehmigungsprozess zu beeinflussen. Sollte er jetzt sogar den Chef einbeziehen oder auf eigene Kosten nach Deutschland fliegen und dort neu beginnen? Apropos Deutschland: Wollte er überhaupt leben und arbeiten in einem Land wie der Türkei, das im Einzelfall verharrte? Er hatte sich mehr Professionalität erwartet, nicht so viel Ad-Hoc-Entscheidungen. Er wollte die Kunden zufriedenstellen, doch das war ihm nicht gelungen. Immer stieß er intern an Grenzen und ein ewiges Klein-Klein. Auch privat hatte er sich noch nicht so richtig eingelebt. Da waren die Kollegen aus seinem Sprachkurs, mit denen er zwar eine gute Zeit verbringen konnte, aber die von seinen beruflichen Fragestellungen nichts verstanden. Die Kollegen, die die berufliche Seite abdecken, deren Freizeitvorstellungen aber nicht die seinen sind. Dann war da die Organisation des Alltags, die so zeitraubend war und gleichzeitig erfolglos. Die richtige Auskunft beim Energieversorger konnte er ebenso wenig bekommen wie die Beantragung seiner Papiere vorantreiben. Warum lief selbst das nicht einmal, wo feste Strukturen vorhanden waren wie bei einem Amt, das täglich mit so vielen Menschen mit demselben Anliegen zu tun hatte? Dann war da die Sache mit Herrn Cem. Obwohl sich Benno sicher war, fachlich im Recht zu sein und die Bedeutung eines professionellen Produktionsprozesses außer Frage stand, konnte er keinerlei Einfluss nehmen auf die Abläufe bei ZEKIMOD. Ihn beschlich das Gefühl, dass er innerhalb des Unternehmens niemanden hatte, der seine Ziele und Vorschläge unterstützte. Im Gegenteil, man schien ihn sogar zu torpedieren, da z.B. die Aufträge in der Färberei nicht nach Eingang, sondern nach anderen Kriterien abgearbeitet wurden, die er nicht verstand. Wollte man ihn denn zur Verzweiflung treiben oder war das Absicht, hinter der der Fertigungsleiter Herr Cem oder gar seine direkte Vorgesetzte, Frau Selale, standen? Wieso konnten sie den Vorteil, der sich durch seine Nähe zum deutschen Kunden ergab, nicht wertschätzen? Das war doch der Mehrwert, den er in die Firma einbringen konnte. Globalisierung bedeutete für ihn auch, dass Prozesse transparent und kompatibel sind. Er hatte schon von Unternehmen gehört, die mit ihren Kunden per System so verbunden waren, dass die Produktion auf die aktuellen Fertigungslinien so reagierte, damit alle Potentiale ausgenutzt werden



konnten und die maximale Auslastung der Fertigungsstraßen gewährleistet war. Und bei ZEKIMOD hieß es „Was in Deutschland funktioniert, kann hier nicht funktionieren.“

Den ganzen Frust der ersten Monate redete er sich von der Seele. Beim Sprechen merkte er erst, wie emotional belastet er war. Er hoffte fast, dass sein Besuch mit einem „Komm zurück nach Deutschland“ regierte. Dann könnte er die Koffer packen und müsste keinen Tag mehr mit Herrn Cem in seinem „Geschichten- und Anekdotenmodus“ verbringen. Wieder dorthin, wo man klar und deutlich seine Meinung sagt und versteht, was das Gegenüber meint. Vor allem aber hoffte er, dass er seine Motivation wieder finden würde. Dass er mit jemanden reden könnte, der ihm helfen würde, das Positive in seinem Aufenthalt zu sehen und sich ganz einfach nicht unterkriegen zu lassen.

Sie sitzen Benno gegenüber und hören seinen Bericht. Wie können Sie Benno helfen, seinem beruflichen und privaten Alltag motiviert zu begegnen?



Aufgaben zur Fallstudie 1

In dieser Fallstudie werden vor allem folgende Aspekte deutlich:

- Das kulturelle Dilemma „Hierarchie versus Partizipation“
- Das kulturelle Dilemma „Flexibilität versus Regelerorientierung“
- Das kulturelle Dilemma „Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösung“
- Das Kulturspezifikum „Hierarchische Strukturen“
- Gesprächsorganisation aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“
- Sprechhandlung aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“

1. Gesprächsorganisation

Lesen Sie den Abschnitt „Gesprächsorganisation“ aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“ in dem Kapitel 3.2.3 auf Seite 152 und in den Kulturspezifika auf Seite 125.

a) Deutsche Bewerbungsratgeber empfehlen einen Gesprächsverlauf, wie er in der Tabelle in der Spalte „erwartete Gesprächsphasen“ zu erkennen ist. Benno Broickmanns Bewerbungsgespräch verläuft anders. Beschreiben Sie die einzelnen Gesprächsabschnitte und ihre Funktion bezogen auf das Ziel des Gesprächs. Füllen Sie die folgende Tabelle aus:

Erwartete Gesprächsphasen	Dauer:	Funktion aus Bennos Sicht	Tatsächliche Gesprächsphasen	Dauer:	Funktion aus Sicht von Herrn Sezai
Begrüßung	kurz				
Small talk	kurz				
Fachliche Qualifikation	lang				
Persönliche Qualifikation	lang				

Fragen des Bewerbers	mittel				
Klären der Rahmenbedingungen: Arbeitszeit, Gehalt, möglicher Beginn, weiteres Verfahren	mittel				
Abschluss	kurz				

- Was hat Benno am meisten irritiert?
Wie hat Herr Sezai wohl Benno Broickmanns Verhalten empfunden?

b) Vergewährtigen Sie sich ein Gespräch, das Sie stark irritiert oder verunsichert hat. Was genau hat dieses Gefühl ausgelöst? Lag es auch an einer von Ihren Erwartungen abweichenden Gesprächsorganisation? Wie sind Sie damit umgegangen?

2. Hierarchie

Lesen Sie das kulturelle Dilemma „Hierarchie versus Partizipation“ auf Seite 141. Lesen Sie auch den Abschnitt „Hierarchische Strukturen“ in den Kulturspezifika auf Seite 130.

a) Frau Selale erteilt als Aufgaben kleinere Arbeitsschritte und Zuarbeiten. Benno hingegen möchte Verantwortung für Gesamtprozesse. Darin offenbaren sich unterschiedliche Vorstellungen in der Rollenverteilung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden.

- Vergleichen Sie den Weg von der Wahrnehmung zur Reaktion bei Benno und seinen Kollegen.



	Wahrnehmung	Interpretation	Gefühl	Reaktion
Benno	Frau Selale weist mir eine Teilaufgabe zu.	„Ist das jetzt so allgemein üblich oder liegt es an mir? Sieht sie gar eine Konkurrenz in mir, dem gut ausgebildeten Akademiker?“	Verunsicherung, Misstrauen, Konkurrenz	Ich erledige die Aufgabe selbständig, dann wenn es in meine Arbeitseinteilung passt.
Bennos Kollegen	Frau Selale weist mir eine Aufgabe zu.	Frau Selale hat den Überblick. Sie braucht mich jetzt.	Vertrauen, Respekt	Ich erledige die Aufgabe sofort und suche das Gespräch mit meiner Vorgesetzten.

- Wo kann Benno ansetzen, um perspektivisch zufrieden unter Frau Selale zu arbeiten?

b) Den fürsorglichen Aspekt des patriarchalischen Führungsstils zeigt Herr Sezai zum Beispiel im Gespräch mit Benno nach dem Leitungsmeeting.

„Wenige Tage später rief die Sekretärin Benno in das Büro vom Chef. Herr Sezai fragte, wie er sich eingelebt habe. Ob er gut zu Recht käme in der ihm fremden Türkei. Falls es ein Problem gäbe, könne er sich jederzeit an ihn wenden. Er, Herr Sezai, habe immer ein offenes Ohr für seine Leute. Da war er wieder, dieser väterlich-onkelhaft Ton, den Benno gar nicht mochte, weil er eben immer auch so bevormundend daherkam. Vielmehr hätte Benno sich gewünscht, nochmals mit Herrn Sezai über seine Verbesserungsvorschläge zu sprechen. Doch davon kein Wort.“

- Versetzen Sie sich in Bennos Situation Welche Gedanken und Gefühle hätten Sie auch beschlichen, welche nicht? Bitte kreuzen Sie an.
 - Herr Sezai behandelt mich wie ein kleines Kind. Er traut mir nichts zu.
 - Ich möchte mich nicht mit meinem Chef über private Dinge unterhalten. Das geht ihn nichts an.
 - Nicht meine Situation in der Türkei ist das Problem, sondern die Prozesse im Unternehmen.
 - Peinlich!
 - Ich nehme Herrn Sezai das „offene Ohr“ nicht ab.



c) Notieren Sie, die Namen von konkreten Personen in Ihrem Umfeld, bei denen Sie sich freuen, wenn sie sich Ihnen gegenüber fürsorglich zeigen und die Namen von konkreten Personen, bei denen Sie fürsorgliche Verhaltensweisen ablehnen.

Fürsorge positiv bewertet	Fürsorge negativ bewertet
.....
.....
.....
.....

- Betrachten Sie die Liste.
Gibt es mehr Personen, bei denen Sie Fürsorglichkeit schätzen, oder mehr, bei denen Sie dieses Verhalten ablehnen?
- Was genau macht den Unterschied zwischen den Personen auf der linken und der rechten Seite? Ist es die Rolle, die die Personen innehaben? Sind es die Motive, die Sie den Personen unterstellen? Sind es die Fürsorgebereiche, in denen Sie Unterstützung gut gebrauchen können oder nicht benötigen? ...?
- Wie flexibel sind Sie, sich auf fürsorgliches Verhalten einzulassen, wenn es ein anderer an Sie heran trägt?

3. Flexibilität und pragmatische Lösungen

Lesen Sie die beiden kulturellen Dilemmata „Regelorientierung versus Flexibilität“ auf Seite 148 und „Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösung“ auf Seite 149.

a) Benno sieht die Ablaufprozesse bei ZEKIMOD in mehr als einer Hinsicht kritisch, da sie nicht an der Zielsetzung der maximalen Produktivität ausgerichtet sind. Was er dabei übersieht: die Ablaufprozesse sind keineswegs undurchdacht, sie folgen lediglich anderen Werten und Prinzipien.

- Ordnen Sie zu indem Sie ein Feld der linken Spalte mit dem zugehörigen Feld auf der rechten verbinden. Welche Werte und Prinzipien wirken hinter welchem „Misstand“?

Misstand in Bennos Augen	Zugrundeliegende Werte, Prinzipien
Der Plan für Produktionskapazitäten zeigt „grün“. Benno sichert dem Kunden den Liefertermin zu. Dennoch sind die Maschinen in diesem Zeitraum belegt.	Zeit dient lediglich als Orientierungsrahmen.
Die Färberei arbeitet ihre Aufträge nicht in der Reihenfolge des Eingangs ab.	80 % ist genug.
Fehler und Zeitverzögerungen werden von den Fachabteilungen nicht zu Benno kommuniziert.	Können Regeln nicht eingehalten werden, muss man sie ändern.
Ressourceneinsatz von Menschen und Maschinen ist nicht getaktet.	Soziale Beziehungen haben einen hohen Wert.
Es besteht kein Interesse an einer Prozess-Optimierung.	Kreativität und die Fähigkeit sich schnell auf wechselnde Situationen einstellen zu können zeichnen einen guten Arbeiter aus.
Die Farbmuster passen nicht gleich beim ersten Mal.	Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt notwendig.

- Versetzen Sie sich in Bennos Lage. Würden Sie sich eher arrangieren oder nicht locker lassen?
- Vergewenwärtige Sie sich Menschen in Ihrem beruflichen Umfeld, mit denen Ihnen die Zusammenarbeit leicht/schwer fällt. Wie viel hat das damit zu tun, ob sich bezüglich „Flexibilität versus Regelerorientierung“ und „Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösung“ auf einer Linie sind?

b) Benno sieht seine Chance, gestaltend zu wirken und Einfluss auf die Prozesse zu nehmen, als man ihm die Betreuung des Neukunden überträgt. Welche Chancen und Risiken birgt sein Vorgehen für ihn als Person, als Kollegen und als Mitarbeiter? Welche Chancen und Risiken birgt es für den Neukunden?



	Chancen	Risiken
Für ihn als Person		
Für ihn als Kollegen		
Für ihn als Mitarbeiter		
Für den Neukunden		

4. Motivation für das Leben im Ausland

a) Bennos Motivation für seine Ausreise in die Türkei ist beruflicher Natur. Er ist begeisterter Textilingenieur. Er möchte sein ganzes Fachwissen in die Gestaltung von Produktionsprozessen einbringen und sucht sich dafür ein Betätigungsfeld. Als sich zeigt, dass ZEKIMOD ihm diese Aufgabe aber nicht übertragen möchte, ist seine Motivation im Keller. Wozu sollte er dann überhaupt in der Türkei sein?

- Was ist Ihre Motivation für ein Leben in der Türkei? Bitte kreuzen Sie an:
 - Eigentlich möchte ich vor allem weg aus Deutschland, wohin genau, ist mir egal.
 - Es geht mir nicht um die Türkei speziell, ich möchte mich beruflich weiter entwickeln und die Chance dazu liegt in der Türkei.
 - Ich bin sehr an der Region und den islamischen Ländern interessiert. Ich freue mich auf die vielen Eindrücke und Erlebnisse.
 - Ich habe eine enge persönliche Beziehung zur Türkei und möchte diese pflegen.
 - Ich bin ein Weltenbürger und lebe in globalen Zusammenhängen. Diese möchte ich nun eine Weile von der Türkei aus gestalten.
 - Ich begleite meinen Partner/meine Partnerin in die Türkei. Es war nie meine eigene Entscheidung, dort zu leben.
 -



- Abgeleitet aus Ihrer Motivation: Was also muss eintreten, damit Sie mit Ihrem Leben in der Türkei zufrieden sind?
- Und welche Faktoren könnten Ihre Bereitschaft, in der Türkei zu leben, empfindlich stören? Was sind Stellschrauben für Sie, wenn Sie wie Benno in ein Motivationsloch fallen?

b) Benno sucht sich ein internationales Wohnviertel aus, in dem es auch eine kleine deutsche Community gibt. Beruflich fühlt er sich am wohlsten im Kontakt mit seinen deutschen Kunden.

- Im Ausland tätige Menschen setzen sich in unterschiedlicher Weise in Beziehung zu ihrer eigenen und zur fremden Kultur. Welche Aussage trifft am ehesten auf Sie zu? Bitte kreuzen Sie an!
 - Ich mache mir nicht besonders viele Gedanken über meine Mitmenschen, seien es meine Landsleute oder die Menschen aus meinem Gastland. Letztendlich sind wir alle gleich. (1)
 - Ich halte mich soweit möglich an meine Landsleute. Da fühle ich mich am wohlsten. Die Mentalität der Menschen in meinem Partnerland ist mir offen gestanden suspekt. (2a)
 - Ich halte mich soweit möglich von meinen Landsleuten fern. Ich genieße es, ganz in die andere Kultur einzutauchen und dazu zu gehören. (2b)
 - Ich gehöre zu meiner Herkunftskultur und kenne mich genau mit allen Stärken und Schwächen. Beide bringe ich in soziale Kontakte ein und schätze es, wenn es das gegenüber auch so macht, so dass wir gemeinsam einen für alle Beteiligten guten und bereichernden Umgang miteinander finden. (3)
- Stellen Sie sich vor, Sie würden es so handhaben wie jemand, der eine Antwort mit einer höheren Nummer angekreuzt hat. Was würden Sie gewinnen und was müssten Sie aufgeben?

5. Sprechhandlung aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“

a) Der Satz „problem yok!/Kein Problem“ begegnet Benno immer wieder. Insbesondere, wenn Benno vermitteln möchte, dass es ein Problem gibt, hört er dass es keines gäbe. Wie kann er das verstehen? Gehen Sie diesem Satz auf den Grund: Was hört Benno und was vermutet er dahinter? Was meinen und beabsichtigen die Sprecher? Ergänzen Sie die Tabelle.

„problem yok“	Diese Sprechhandlung vermutet Benno:	Welche Sprechhandlung verbirgt sich tatsächlich dahinter?
„problem yok“ ... sagt Frau Emine, als Benno sie wiederholt fragt, wann sein Bewerbungsgespräch endlich beginnt.	Hinweis auf einen Zwischenfall oder verdeckte Aufgabe im Bewerbungsverfahren	
... sagt Frau Emine und versichert Benno, dass alle Unterlagen schon beauftragt sind und da seien.	Vertröstung Abwimmeln	
... sagt der Kollege aus der Färberei, als Benno fragt ob alle Liefertermine eingehalten werden.	Zusage	
... sagt der Kollege aus der Färberei, als Benno ihn anspricht, dass die Farbmuster unverzüglich zu überarbeiten seien.	Zusage	
... sagt der Hausmeister, als Benno ihm zeigt, dass er keinen Strom hat.	Erklärung	

- Woran kann Benno erkennen, ob es nun in den Augen seines Gegenübers ein Problem gibt oder nicht?



b) Im Meeting mit der Leitung antwortet der Fertigungsleiter auf Bennos Analyse der Situation mit einem Sprichwort: „Durch Tropfen entsteht ein See, durch ein Tröpfchen eine Flut/Damlaya damlaya göl olur, bir damla sel olur.“

- Wie interpretieren Sie das Sprichwort? Was hat Herr Cem damit wohl am ehesten zum Ausdruck gebracht?

	Sprechhandlung	Übersetzung
<input type="checkbox"/>	Zurechtweisung	Was erlauben Sie sich? Bedenken Sie, mit wem Sie hier sprechen!
<input type="checkbox"/>	Ermutigung	Bleiben Sie dran!
<input type="checkbox"/>	Kritik	Sie haben keine Ahnung von unserem Land!
<input type="checkbox"/>	Erläuterung	Ein langsames Vorgehen ist immer Sinnvoller als schnelle Umstürze!
<input type="checkbox"/>	Ablehnung	Ich verfolge Ihren Vorschlag nicht weiter!
<input type="checkbox"/>



6. Weiterlernen im Partnerland

Legen Sie sich ein „Vokabelheft“ für Sprechhandlungen nach dem Muster auf dieser Seite an. Schreiben Sie in die erste Spalte Redewendungen, die Ihnen begegnen. In die zweite Spalte kommt die wörtliche Übersetzung und in die dritte, welche Sprechhandlungen damit vollzogen werden. Dies können mehr als eine sein.

Redewendung	Übersetzung	Sprechhandlung
Problem yok	Kein Problem	Hinweis auf ein Problem Beschwichtigung: - Selbst wenn ein Problem auftaucht, wird es irgendwie eine Lösung geben. - Hinweis, dass man das Problem ernst nimmt und zu seiner Sache macht. Aufforderung: Es gibt schon ein Problem – Stell dich darauf ein und frage nach.
Hayirili olsun	Alles Gute	Abschied Glückwunsch
Bir sey olmaz	Das macht nichts	Beruhigung: Alles wird gut, entspann dich. Abschwächung des Risikos: Wird schon nichts passieren.
Hallederiz	Machen wir	Versicherung: Fühl dich in guten Händen. Selbstkundgabe: Ich bin professionell und schaffe das. Im Kundenkontakt/Akquise: Ich bin der Richtige für dein Problem.

Fallstudie 2

Es hakt an allen Enden – Von Mühseligkeiten und Verwirrungen im türkischen Alltag




Gerade in der neuen Lebenswelt voller Motivation angekommen, türmen sich die Probleme. In keinem Lebensbereich läuft es rund. Helfen Sie Frau Berger-Juist, den Horizont wieder in den Blick zu nehmen und handlungsfähig zu werden.

Frau Berger-Juist macht ihren Weg

Monika Berger-Juist ist 44 Jahre alt. Ihr Vater war vor mehr als dreißig Jahren als Mathematiklehrer an die deutsche Schule in Ankara entsandt worden. Mit Freude und einem Schuss Wehmut blickt Monika auf diese Zeit zurück. Die Kindheitserinnerungen an die Stadt und ihre Schulfreunde in Ankara sind in Monika Berger-Juist noch sehr lebendig. Nicht dass sie eine Träumerin wäre, aber ihr Interesse für das Leben in fremden Kulturen ist eine ganz wichtige Triebfeder für ihr Tun. Vom bildungsbürgerlichen Milieu ihrer Eltern geprägt, hat Monika Berger-Juist ein starkes Interesse für interkulturelle Fragen entwickelt, genauso für Politik und aktuelle Zeitgeschichte. Sie ist eine Pragmatikerin, die sich ehrgeizige Ziele setzt und sich den Herausforderungen des Alltags gewachsen zeigt.

Nach vier vernunftgesteuerten Semestern des Jurastudiums entschloss sich Monika Berger-Juist auf Filmwissenschaft und Politologie umzusatteln und den vermeintlich unsicheren Weg einzuschlagen. Doch gleich nach dem Grundstudium ergatterte sie einen Praktikumsplatz in der Zentrale eines kleinen, aber renommierten Kulturinstituts in Berlin. Mit dem Abschluss zum Magister bewarb sie sich auf eine Stelle in der Programmabteilung. Dabei schlug sie zwei erfahrene Kolleginnen aus dem Feld. Offensichtlich war ihr Background aus Geistes- und Rechtswissenschaften, verbunden mit ihrer Tatkraft und ihrem kommunikativen Talent, doch ein Erfolgsrezept gewesen.

In dieser Zeit bekam sie auch ihr erstes Kind mit Johannes Juist, einem promovierten Historiker, der sich Zug um Zug als Lektor für wissenschaftliche Texte selbständig gemacht hatte. Sie kannten sich von der Universität, hatten sich bei der Lehrveranstaltung „Policy Making in Multilevel Systems“ kennen gelernt. Johannes mehrjährige intensive Auseinandersetzung mit seiner Doktorarbeit hatten ihr klargemacht: Promotion und Forschung, das wäre nichts für sie! Für Johannes dagegen war seine Doktorarbeit ganz wichtig, die hatte er seinerzeit ganz ernst genommen und ist heute noch stolz darauf. Er ist eben ein anderer Typ. Mit seiner Gründlichkeit, die Dinge zu denken, auch in seiner Unerbittlichkeit, diese zu benennen ist er ein ganz wichtiger Gesprächspartner für Monika Berger-Juist. Abends den Tag Revue passieren zu lassen und ihn mit Johannes zu besprechen, war für sie ein ganz wichtiges Ritual.



Nach fünf erfolgreichen Jahren folgten in rascher Reihenfolge Angebote für weitere Stellen, diesmal im Ausland, bei denen sie sich weiteres Know how in den verschiedenen Programmabteilungen aneignen konnte. Sie erwarb sich Kenntnisse in der Konzeption und Realisierung verschiedenster Veranstaltungen. Was sie schätzte, war der Freiraum, den ihre Vorgesetzten ihr in der Gestaltung ihres Arbeitsbereiches ließen. Drei Jahre in Helsinki, drei Jahre in Sevilla. Dort die Heirat mit Johannes und die Geburt einer weiteren Tochter. Weitere vier erfüllte Jahre in Singapur und die Rückkehr nach Berlin. Ein Glück, das Johannes so ein toller Vater war und von zu Hause aus arbeiten konnte, dass er Monika unterstützte, wo immer er konnte! Als die Stelle der Institutsleitung in Istanbul wegen eines Krankheitsfalles plötzlich frei wird, bewirbt sich Monika Berger-Juist – jetzt Mitte Vierzig – umgehend. Mit Erfolg.

In Istanbul angekommen

Familie Berger-Juist nimmt Quartier in Cihangir, einem pulsierenden Viertel, unweit vom Galata-Turm. Von ihrer Dachterrasse aus haben sie einen wunderbaren Blick auf den Bosphorus und das Goldene Horn, werden vom Schiffstuten geweckt. Die Kinder können zu Fuß zur Schule gehen, nur zu den Freunden, die in wohlhabenden Gegenden der Stadt am Bosphorus wohnen, müssen sie gefahren werden. Wann immer Frau Berger-Juist türkischen Gesprächspartnern mitteilt, wo sie wohnt, erntet sie irritierende Blicke. „So!? Dort ist es sicher sehr lebendig.“ Keiner scheint zu verstehen, was die Besonderheit des Viertels ausmacht. Frau Berger-Juist fragt sich, was diese Leute nur in den geklonten gated communities wollen, ohne Bezug zum wirklichen Leben. Dazu hätte sie ihren Mann niemals bewegen können.

In ihrem neuen Büro im Institut bereitet man ihr einen herzlichen Empfang. Sogleich wird sie mit Blumen und baklava begrüßt. Herr Kolbe, Abteilungsleiter, der das Institut übergangsweise bis zu ihrer Ankunft geleitet hat, gibt sich sehr zugänglich und berichtet ihr von allen wichtigen Vorhaben, aber auch vom Stand der Routinetätigkeiten. Äußerst ausführlich beschreibt er die einzelnen Abteilungen. Bis auf Fahrerebene charakterisiert er die MitarbeiterInnen en detail. Als er dann anfängt, ihr Ratschläge zu erteilen, wie sie mit den KollegInnen umzugehen habe, schaltet Frau Berger-Juist auf Durchzug. Sie hat sich immer ihr Urteil selbst gebildet. Das wird sie auch so beibehalten. Zwar ist es ihre erste Stellung als Führungskraft, sie hat sich aber vorher bereits Gedanken gemacht, wie sie diesen Teil ihrer Stellenbeschreibung ausfüllen will: Jederzeit ansprechbar für ihre Mitarbeiter und größtmöglicher Freiraum zur Entfaltung der jeweiligen Potentiale. Das Fachliche fürchtet sie ebenfalls nicht, hat sie in zahlreichen Projekten erfolgreich mit

externen Partnern zusammen gearbeitet. Da sieht sie keine Unterschiede, ob aus einer leitenden Funktion heraus kooperiert oder als Auftraggeberin.

Etwas enttäuscht ist Frau Berger-Juist insofern, als es offensichtlich eine ganze Menge abzarbeiten gilt, bevor sie neue Akzente setzen kann. Denn dass ihre eigene Handschrift deutlich wird, ist Frau Berger-Juist schon wichtig. Wie gut auch, dass ihre erste Arbeitswoche auf den 3. Oktober fällt, da kann sie gleich auf dem Empfang der Deutschen Botschaft mit den Kooperationspartnern und anderen relevanten Stakeholdern Kontakt aufnehmen.


Begeistert ist Monika Berger-Juist von dem Gedanken an ein türkisch-deutsches Filmfestival. „Horizonte“ soll es heißen und erste Gespräche mit dem Türk Sanat Müzesi, dem ersten privaten vor wenigen Jahren gegründeten Museum, das sich vor allem der Türkischen Moderne verschrieben hat, haben bereits stattgefunden. Das Projekt wird betreut von Meral Akinci, die seit einigen Jahren im Institut mit dem Schwerpunkt Film tätig ist. Ihre Leistungen hat Herr Kolbe besonders hervorgehoben, sie sei bei deutschen und türkischen Kollegen gleichermaßen beliebt und eine absolut zuverlässige Kraft.

Meral ist Mitte zwanzig, in Deutschland aufgewachsen als Kind türkischer Eltern und als Jugendliche Anfang der neunziger Jahre mit dem großen Rückkehrerschwung in die alte Heimat zurück gekehrt. Damit teilt sie den umgekehrten Lebenslauf Monika Berger-Juists. Auch Merals Studiengang „Germanistik und Filmwissenschaft“, den sie in Istanbul mit Auszeichnung abgeschlossen hat, schafft, wie es Monika Berger-Juist empfindet, eine Nähe im Geiste. Es entsteht ein zunehmend enges Vertrauensverhältnis. Vor allem sind es Merals unermüdlicher Einsatz, ihre Beredsamkeit und nicht zuletzt ihr Humor, der sie zu einer äußerst sympathischen Mitarbeiterin macht. Mit ihrer guten Ausbildung und ihrer offenen, selbstsicheren Art ist Meral Teil der jungen, modernen Generation in der Türkei. Sie ist stets tiptop gekleidet, geschminkt und frisiert. Allerdings: Über Merals Schuhwerk mit den hohen Absätzen ist Monika Berger-Juist manchmal doch heimlich amüsiert. Ihre hohen Absätze sind wohl der Grund, warum Meral so ein langes Gesicht zieht, als Monika ihr vorschlägt, zu Fuß zum Türk Sanat Müzesi zu gehen anstatt sich vom Fahrer bringen zu lassen. Endlich soll persönlicher Kontakt zu Frau Sen aufgenommen werden, der Leiterin der Filmsektion am Türk Sanat Müzesi. Nach der Einarbeitung wird es endlich Zeit, dass sie dort vorsprechen, um für das Projekt „Horizonte“ konkrete Absprachen zu treffen: Zuständigkeiten, Inhalte, Finanzen, Termine, Synchronisierung des Ganzen. Etwas, das Meral freuen sollte, denn sie ist es, bei der Monika Berger-Juist die Mitgliedschaft in der Auswahlkommission und auch wichtige organisatorische Aufgaben sieht. Und Meral weiß das auch.

Projekt „Horizonte“ kommt ins Stocken

Leicht außer Atem, weil Monika den Weg wohl doch unterschätzt hat, kommt sie mit Meral im Schlepptau an. Nilgün Sen heißt sie in ihrem hellen, lichten Büro, in dem großformatige Bilder hängen und das äußerst modern möbliert ist, sehr herzlich willkommen. Es wird Tee serviert und Frau Sen, die Monika Berger-Juist in Gedanken noch am ehesten als großstädtisch-bourgeois bezeichnen würde, beginnt zu plaudern. Über die guten wechselseitigen Beziehungen zwischen ihren beiden Institutionen, die bereits unter ihrer Vorgängerin einen Höhepunkt erfahren haben. Über ihre Zuversicht, dass diese sich in Zukunft unter Monika Berger-Juists Leitung sicher noch besser entwickeln würden. Über das gemeinsame Ziel, die Vermittlung der Kultur über Grenzen hinweg. Ein Tick zu staatstragend für Monikas Geschmack, doch im Grunde sympathisch vorgetragen, auch sehr selbstbewusst. Dann irgendwie irritierend, wie Frau Sen im Verlauf des Gesprächs immer wieder signalisiert, wie stark vernetzt sie mit der internationalen Filmszene ist. „Sicherlich kennen Sie xy ... xx ist ein alter Freund von mir. abc habe ich beim Festival in ... getroffen. Weit entfernt vom billigen name dropping. Eher mit einer Selbstverständlichkeit ins Gespräch geworfen, die echte Kennerschaft verrät. Insgeheim muss sich Monika Berger-Juist eingestehen: Sie ist ein bisschen eingeschüchtert. Und Meral? Bringt keinen Ton hervor, sitzt viel zu still im Sessel, den Kopf nahezu gesenkt, den Blick nach unten, die Beine eng aneinander gelegt, die Hände im Schoß. Und dann noch die ewigen Unterbrechungen mit Telefonaten, die Nilgün Sen mit der ewig gleichen entschuldigenden Geste annimmt. „Der Kurator...“ deutet sie flüsternd an.

Immerhin, nachdem über eine Stunde Allgemeinplätze ausgetauscht wurden, betritt Özcan Kurt den Raum, seines Zeichens prominenter Kritiker des jungen türkischen Films. Im Grunde ein Unding, denkt sich Monika Berger-Juist, dass der hier so rein schneien darf. Das war so nicht abgesprochen und immerhin ist es ja die Idee ihres Instituts, um die es geht. Allmählich wird es Zeit, Stellung zu beziehen, denn Frau Berger-Juist erfährt, dass der ehrenwerte „Özcan Bey“ nach Frau Sens Vorstellungen der Auswahlkommission für die Filmbeiträge vorstehen soll. Zugegeben, Herr Kurt tritt sehr kompetent und sympathisch auf. Ebenso wie Frau Sen spricht er ein exzellentes Englisch. Er wäre ein echtes Aushängeschild. Doch nach Monika Berger-Juists Vorstellungen soll auch Meral in die Auswahlkommission, denn ihre Fachkompetenz prädestiniert sie geradezu dafür. Aber etwas stimmt nicht mit ihr, wie sie immer noch still da sitzt und eine fast schon demütige Haltung einnimmt. Sie müsste doch jetzt einsteigen in die Diskussion und Flagge zeigen. Das kann sie doch. Oder lässt sie sich von der Nonchalance und dem Setting hier beeindrucken.



Nach dem dritten Tee betont Frau Sen, wie schön sie es fände, dass Frau Berger-Juist das Festival international ausrichten und bekannte Regisseure und große Namen dafür gewinnen wolle. Sie habe schon mal vorgefühlt und einige haben schon Bereitschaft bekundet. Nur die Augenhöhe der beteiligten Künstler können einen fruchtbaren Austausch und die Vielfalt der Szene verdeutlichen.

Reden wir hier eigentlich vom gleichen Festival? Frau Berger-Juist kann sich nicht länger bremsen. Höflichkeit hin, Rücksicht her. Es wird Zeit, dass sie ihre Vorstellungen klar äußert. „Klein und fein“ sollte das Festival sein. Mit verschiedenen Veranstaltungsorten und einem Auftakt in Ani, an der armenischen Grenze als symbolischem Ort, der das Thema „Horizonte“ auch räumlich repräsentiert. Einzuladen wäre der Kreis der Regisseure, die neben dem künstlerischen auch einen gesellschaftlichen Ansatz verfolgen. Es sollte auch um kulturelle Diversität gehen. Diese gerne rein türkisch, aber, regional unterschiedlich, aber wenn es notwendig sei, dann eben auch aus dem Ausland. Als weiteren Projektpartner würde sie gerne die Organisation „Kültür Küprü“ einbinden, die als relativ neue NGO Erfahrung mit diesem Thema hat und schon mehrfach in allen Landesteilen Veranstaltungen durchgeführt und Menschen miteinander ins Gespräch gebracht hat. „Kültür Köprü“ hat seinen Sitz in Kars – im Nordosten des Landes – ganz bewusst als Symbol gesetzt. Sie könnten beide dorthin fahren, um die ersten Details zu klären und den Ort der Auftaktveranstaltung Ani in Augenschein nehmen. Vielleicht bestünde auch die Möglichkeit, bei der Stadtverwaltung und dem Bürgermeister vorbei schauen. Denn das Festival brauche sicherlich die Unterstützung und Einbindung der Kommunen. Zumal an einem Ort, der so nahe an der armenischen Grenze liegt.

Der Vorschlag scheint Frau Sen nicht sehr zu behagen, obwohl sie lächelnd bestätigt, dass Kultur selbstverständlich für alle da sein müsse. Und auch Özcan Bey schweigt beredet, wie Monika Berger-Juist findet. Und etwas despektierlich klingt es schon, als Nilgün Sen von „denen da“ spricht und eine entsprechend abwertende Handbewegung macht, in dem sie mit dem Zeigefinger an die Schläfe tippt.

Ohne rechtes Ergebnis, jedenfalls meilenweit entfernt von dem, was sich Frau Berger-Juist versprochen hat, endet das Treffen. Zu den organisatorischen Fragen, geschweige denn den finanziellen, sind sie erst gar nicht vorgedrungen. Immerhin, man verabschiedet sich höflich voneinander. Mehr noch, es folgt eine Einladung zu einem gemeinsamen Abendessen für Samstag in drei Wochen, mit Frau Sen und ihrem Mann, Frau Berger-Juist mit ihrem Ehepartner und sowie einem Herrn Cetinkaya mit Frau. Welche Rolle Herr Cetinkaya spielen soll, hat Frau Berger-Juist nicht verstanden. Nur dass er ein großer Freund des Museums ist und eine Leidenschaft für europäische Kunst hat.

Ein enttäuschendes Abendessen

Dass Kontakte während eines gemeinsamen Abendessens ausgebaut werden, ist für Monika Juist-Berger nichts Neues. Sie ist auch neugierig auf Frau Sen, wie sie sich in einer halb-privaten Umgebung verhält. Und natürlich sieht Frau Juist-Berger das Abendessen als große Chance, mit „Horizonte“ endlich weiterzukommen. Wenn nur Johannes nicht so störrisch wäre. Er ist ausdrücklich eingeladen und das behagt ihr gar nicht. Johannes Juist hat nämlich keine Lust auf offizielle Termine und bringt, was die Repräsentationspflichten seiner Frau anbelangt, wenig Flexibilität in die Ehe ein. An sich ein kluger, gebildeter, keiner Kontroverse ausweichender Gesprächspartner, ist ihm jeder small talk zuwider. Auch das Thema Kleidung führt immer wieder zu Konflikten. Trägt er doch Krawatten äußerst widerwillig, und überhaupt gehen ihm Äußerlichkeiten absolut gegen den Strich. Schlussendlich willigt Johannes Juist doch ein, mitzukommen, nachdem sie alle Überredungskünste und auch eine gehörige Dosis partnerschaftlichen Druck angewendet hat.

Mit dem Taxi zum Lokal vorfahrend, erkennt Monika Berger-Juist sogleich die geradezu unverschämte beste Lage am Bosphorus, die Unmengen livrierten Personals, die Luxuslimousinen – weltstädtisches Flair. Mit den Augen ihres Mannes: Unnötiger Protz, ungleiche Verteilung des Reichtums, bourgeoise Fassade allenthalben. Es warten am Eingang Frau Sen und ihr Gatte, ein Industrieller aus der Textilbranche. Ferner Herr Cetinkaya, Leiter einer großen Istanbuler Niederlassung der OY-Bank und seine Ehefrau. Man scheint sich gut zu kennen, „*Canim (darling) hin, canim her*“. Küsschen links und Küsschen rechts, eine Umarmung dazu, als hätten sich die Paare wochenlang nicht gesehen. In Herrn Juists Augen schon deutlich übertrieben.

Der Abend beginnt mit dann auch mit *palavra, palavra*. „Wie schön, Sie kennen zu lernen, Herr Berger-Juist. Wie gefällt Ihnen die Türkei?“ Immerhin verzichtet Johannes auf einen Einführungsvortrag in über das deutsche Namensrecht, sondern beginnt von seinem Alltag zu erzählen. Er berichtet von seinem Engagement an der Deutschen Schule, deren Elternvertreter er ist. Überhaupt, den Alltag in einer großen Metropole zu stemmen, ist schwierig. Lange Distanzen gilt es zu bewältigen, Hausaufgaben mit den Kindern zu erledigen, für das gemeinsame Abendessen zu sorgen. Selbst an der deutschen Schule schlägt die autoritäre Grundhaltung der türkischen Gesellschaft durch, wie Johannes Juist findet. „*Enteressan. Cok iyi*. – Interessant. Ja, in Europa ist vieles anders.“ Monika Berger-Juist sieht vor ihrem inneren Auge, welcher Film bei den anderen abläuft. Immerhin ist ihr Mann promovierter Historiker und sollte wissen, dass jetzt Diplomatie gefragt ist und nicht unbedingt die unverblühte Wahrheit. Doch es kommt noch

schlimmer. Allen Ernstes fragt Johannes Juist die Runde, was sie denn von der allgemeinen Menschenrechtslage in der Türkei halten und der Pressefreiheit. Und überhaupt, erst wenn das Kurdenproblem gelöst sei, sehe er eine realistische Perspektive für die Aufnahme in die EU. Bei allem Ärger über ihren Mann findet Monika Berger-Juist das anschließende Gespräch als sehr oberflächlich. „Hier ist die Türkei. So ist es. Leider.“ Immerhin sitzt sie gemeinsam mit der kulturellen und wirtschaftlichen Elite an einem Tisch, da hätte sie sich schon mehr Resonanz auf diese Fragen erwartet. Sie versucht den Abend zu retten, indem sie von ihrer Jugendzeit in Ankara erzählt und in ihrer Not mehr davon schwärmt, als es ihr angemessen erscheint. Immerhin entwickelt sich jetzt ein Gespräch über das Land, genauer über großen Metropolen und die Aufbruchsstimmung, die sich in den letzten Jahren breitgemacht hat. Ihre Versuche, das Gespräch auch auf den Osten des Landes zu lenken und ihre Idee von „Horizonte“, schlagen fehl. Warum greift Nilgün Sen dieses Thema nicht auf? Sieht sie denn nicht, wie sie gemeinsam Herrn Cetinkaya auf diesem Weg für ihr Projekt begeistern können? Stattdessen schwärmt man von gemeinsamen Reisen nach Europa, von der Biennale in Venedig, dem Filmfestival von Locarno.

Als Herr Cetinkaya die Rechnung verlangt, besteht Johannes Juist darauf, getrennt zu zahlen. Das lehnt Herr Cetinkaya freundlich, aber bestimmt ab. Das Hin und Her empfindet Monika Juist-Berger als peinlich. „Was für ein wunderbarer Abend. Bis nächste Woche.“ Als das Ehepaar zu Hause ankommt, ist die Stimmung angespannt.

Chlorgeruch in der Wohnung

Und dann, zum Verdruss von Monika Berger-Juist, dieser Gestank in der Wohnung. Sibel, die Putzfrau, war am Nachmittag da gewesen. Nun riechen alle Möbel und Flächen unerträglich nach Chlor. Schon seit Wochen ein Dauerthema im Hause Berger-Juist. Offensichtlich hatte Johannes es immer noch nicht geschafft, dessen Verwendung durch Sibel zu stoppen. Denn Chlor macht, abgesehen von der Gesundheit, auch noch alle Möbel kaputt. Monika Berger-Juist ist nun erst recht sauer auf ihren Mann, hält sich aber zurück, um nicht noch mehr Öl ins Feuer zu gießen. Stattdessen beschließt sie stillschweigend, die Sache selbst in die Hand zu nehmen. Eigentlich war sie ganz froh gewesen, die Einarbeitung der Putzfrau ihrem Mann zu überlassen. Denn so ganz wohl hatte sie sich nie damit gefühlt, andere für sich arbeiten zu lassen. Auch die Klagen und Angebereien in der deutschen Community über das Hauspersonal hatten sie immer peinlich berührt. Aber was sein muss, muss eben sein. Am Montag verlässt Monika Berger-Juist das Haus später, um Sibel in der Wohnung zu sehen. Monika Berger-Juist stellt Sibel freundlich,



aber bestimmt zur Rede. Sagt ihr, dass das mit dem Chlor so nicht gehe. Dem Anschein nach fühlt sich Sibel in ihrer Berufsehre gekränkt und schwört auf ihr Produkt, dass, wie sie sagt, alles „tertimiz – super sauber“ mache. Nach drei Stunden ruft Frau Berger-Juist auf Sibels Handy an, um sich nach dem Stand der Dinge zu erkundigen. Sibel geht nicht ran. Vielleicht ist sie gerade mit den Staubsaugen beschäftigt. Die Mittagspause nutzt Monika Berger-Juist, um nach dem Rechten zu sehen. Die Wohnung ist geputzt, aber Sibel ist weg. Für vier Stunden bezahlt werden und nach drei Stunden gehen, das ist ja Allerhand. In Rage ruft sie bei Sibel an und konfrontiert sie. „Alles fertig“, sagt Sibel und es klingt, als würde sie ein Lob dafür erwarten, dass es so schnell ging. In gebrochenem Türkisch erklärt ihr Monika Berger-Juist, sie müsse künftig vier Stunden bleiben und sich eben weitere Aufgaben suchen, wie Schränke sortieren, den Backofen reinigen – alles Dinge, die eben außer der Reihe erledigt werden müssten. Das sei doch wohl selbsterklärend.

In den nächsten Wochen kommt Sibel tatsächlich pünktlich und bleibt auch für vier Stunden. Sauberer ist die Wohnung dadurch nicht und auch der Chlorgeruch ist geblieben, als vernehmbares Zeichen von Sibels Anwesenheit. Weil aber nun auch anderer Tätigkeiten neben dem Saubermachen erledigt werden, hat Monika Berger-Juist doch das Gefühl, sich durchgesetzt zu haben. Durchgesetzt? Frustriert fragt sich Frau Berger-Juist, ob sie ihre Energie über einer Auseinandersetzung mit der Putzfrau in die richtigen Bahnen lenkt. Und ob der Ausgang nicht symptomatisch sei für ihr Engagement in der Türkei, wo sie vieles nur halb durchgesetzt hatte und die Karten immer halb verdeckt auf dem Tisch lagen. Und noch etwas macht Monika Berger-Juist ernsthaft zu schaffen: Kürzlich hatte sie in ihrem Schrank nach einem Rock gesucht, den sie lange nicht mehr getragen hatte. Einfach nicht aufzufinden, obwohl sie alles danach durchsucht hatte. Komisch, den hatte sie doch nicht weggegeben. Und nun, eine Woche später, entdeckt sie das Kleidungsstück ganz vorne in ihrem Schrank. Da kommt eigentlich nur Sibel in Frage. Ob sie wirklich so dreist war, den Rock mitzunehmen und anschließend wieder in den Schrank zu hängen? Zur Rede gestellt, windet sich Sibel sichtlich und tut so, als ob sie nicht versteht. „Ich weiß nicht.“ ist die einfache Antwort. Keine Entschuldigung, nichts. Wütend teilt ihr Frau Berger-Juist mit, dass Arbeitsverhältnis sei nunmehr beendet. Sibel weint und gesteht unter Schluchzen, sie habe den Rock nur „geliehen“ und zu einem Familienfest getragen. Und dass sie die Stelle unbedingt brauche, da ihr Mann arbeitslos sei und sie die Familie ernähren müsse. Monika Berger-Juist schenkt den Worten der Putzfrau keinen Glauben, doch ihr Mann überzeugt sie letztlich doch, Sibel eine letzte Chance zu geben.



Es läuft besser in den nächsten Wochen, doch kurz vor dem Sommerurlaub in Deutschland stürzt Sibel Monika Juist-Berger in den nächsten Konflikt. Ob sie ihr aus Deutschland eine Kleinigkeit mitbringen könne. Sie habe gehört, dass elektronische Artikel dort viel günstiger zu haben seien als in der Türkei. Ihre Nachbarin habe ihr erzählt, ein Premium-Handy gäbe es schon für einen Euro. Und wie es mit Medikamenten aussähe – ihre Mutter sei sehr krank und die Mittel, die sie bräuchte, seien in der Türkei nur sehr schwer zu bekommen. Und dann auch von schlechterer Qualität – den eigenen Leuten könne man schließlich nicht trauen. Monika Juist-Berger überlegt, wie sie mit Sibels Ansinnen umgehen soll. Schon drei Wochen nach der angedrohten Kündigung bittet Sibel sie um einen Gefallen – unter welchem enormen Druck muss die Putzfrau da wohl stehen? Andererseits hat Monika Berger-Juist nur wenig Lust, mit dem deutschen Arzneimittelrecht in Konflikt zu kommen. Und wie soll sie Sibel erklären, dass der 1-Euro-Preis an den Abschluss eines Zweijahresvertrages gekoppelt ist?

Leistungsabfall der engsten Mitarbeiterin

Frau Juist Berger lässt auch ihr Verhältnis zu Meral Akinci Revue passieren. Es ist irgendwie anders geworden, gravierend anders, wie sie sich im Nachhinein eingestehen muss. Es fing schon beim ersten Besuch im Türk Sanat Müzesi an, als Meral sich so zurückhaltend verhielt. Seitdem hält sie sich institutsintern eher zurück. Während sie zu Beginn ihrer Zusammenarbeit rege und eifrig über das Festival diskutiert haben, treibt sie das Thema nicht mehr voran. Zwar erledigt sie ihre Aufgaben, doch ohne das früher lodernde Feuer für die Sache. Anstatt proaktiv zu informieren, teilt sie Monika Berger-Juist nur auf Nachfrage mit, wie der aktuelle Stand der Vorbereitungen ist. „Alles OK – hersey taman.“ sagt sie. Und das kann Frau Berger-Juist nach alle den Irritationen im Vorfeld beim besten Willen nicht glauben. Auch wirkt Meral blass und bedrückt. So schnell sie kann, verlässt sie das Büro abends. Und spricht tagsüber am Handy und, so gut ist Monika Berger-Juists Türkisch dann doch, ganz sicher nicht über Dienstliches. Wenn Meral einen Freund hat, dann scheint es jedenfalls keine glückliche Liebe zu sein. Einige Zeit später erfährt Monika Juist-Berger beiläufig von der Sekretärin, dass Merals Eltern derzeit bei ihr wohnen. Um Himmels willen! Meral wohnt doch so schon ganz beengt mit ihrer Freundin in einer Toki-Site am Stadtrand. Das weiß sie, weil sie Meral einmal nach einer Veranstaltung nach Hause gefahren hat. Was fällt denn den Eltern ein, Meral so zu belasten? Oder sind sie etwa krank? Benötigt ein Elternteil eine ärztliche Spezialbehandlung? Oder passt es ihnen nicht, dass Meral mit einer ebenfalls unverheirateten Freundin zusammen wohnt? Wie lange die Eltern denn noch bei Meral bleiben, erkundigt sich Frau Berger-Juist vorsichtig bei der Sekretärin. Das wisse man nicht und es sei auch sehr

unhöflich, danach zu fragen. Kinder seien verpflichtet, ihren Eltern zu helfen. Schließlich hätten sie alles getan, damit Meral eine gute Ausbildung bekommt, hätten die ganze Zeit in Deutschland geschuftet. Eine Antwort, die Frau Berger-Juist mit offenem Mund zurücklässt.

Sie nimmt sich vor, mit Meral darüber zu sprechen. Bei nächster Gelegenheit spricht sie sie direkt an. „Meral, ich habe gehört, dass Ihre Eltern schon seit Längerem bei Ihnen zu Besuch sind. Ich finde es schade, Meral, dass Ihre Leistungen seitdem so nachgelassen haben. Sie müssen eine Lösung für Ihre familiäre Situation finden.“ Meral weicht Frau Berger-Juists Blick aus und antwortet mit einem Schulterzucken, sie wisse nicht, wovon Frau Berger-Juist spreche. Okay, ihr Blutdruck mache ihr ein bisschen zu schaffen ... Frau Berger-Juist insistiert: „Sie sind doch noch so jung! Meral, Ihre Eltern dürfen sich nicht derart in Ihr Leben einmischen.“ – Mit Blick auf den Boden: „Es sind meine Eltern. Das müssen Sie verstehen.“

Frau Berger-Juist ist ratlos.

Probleme mit leitenden Angestellten

Kurz darauf bittet sie ihr Mitarbeiter Herrn Kolbe, um ein Gespräch unter vier Augen. Sein Tonfall ist ernst und das Anliegen, wie er es schildert, auch. Schon am Anfang habe er sie darauf aufmerksam gemacht, dass den KollegInnen ein enger Kontakt zu ihr als Chefin sehr wichtig sei. Leider habe sie das nicht aufgenommen und nun sei die Unzufriedenheit sehr groß. Gerade der Verwaltungschef, ein erfahrener Mann, fühle sich sehr zurückgesetzt und bedauerte es, dass sie noch kaum für ihn Zeit gehabt habe. Immer sei sie nur mit dem Festival und dieser Meral beschäftigt Sie müsse doch wissen, wie die Leute hier seien. Schließlich sei sie doch schon mehrere Monate im Land. Jetzt fällt Frau Berger-Juist ein, dass der Verwaltungsleiter mehrfach auch zu informellen Anlässen von „wichtigen EDV-Projekten“ gesprochen hat. Ob er damit die Webseite gemeint hat, die jetzt für so viel Unmut in der Berliner Zentrale sorgt? Hätte sie hier früher intervenieren sollen? Frau Berger-Juist fühlt sich ertappt. Tatsächlich hat sie dem Verwaltungschef wenig Aufmerksamkeit beigemessen. Auch deshalb weil er sich ihr gegenüber immer so unterwürfig gezeigt hat. Zuerst die Jackett-Knöpfe geschlossen und dann mit leiser Stimme und ohne direkten Augenkontakt das Wort an sie gerichtet. Umständlich und mit vielen Pausen zwischen den Sätzen. Dafür hat sie gar keine Geduld und sie weiß, auch dass sie ihn mehrfach unterbrochen hat. Leider ist Herr Kolbe mit seiner Rede nicht am Ende. Es gebe Streit zwischen zwei Bereichen über die Zuteilung der Praktikanten. Die beiden

Verantwortlichen würden kaum mehr miteinander reden, dafür aber über sie. Sie müsse, so sagte Herr Kolbe, ein Machtwort sprechen. Hier sei das so, sonst verliere man an Respekt und Autorität. Gerne hätte sie mit Herrn Kolbe diskutiert und ihre Sicht der Dinge mitgeteilt. Leider erlaubt es ihre Zeit nicht. Schon vor einer halben Stunde hätte der Fahrer eigentlich hier sein müssen, um sie zu einem weiteren Treffen mit Nilgün Sen zu bringen, um die konkrete Ausrichtung des Festivals nun letztendlich abzustimmen. Eigentlich hätte Meral das übernehmen sollen, aber wie so oft hat sie sich entschuldigen lassen und ist früher nach Hause gegangen. Der Fahrer lässt sie eine halbe Stunde warten. Zweifel beschleichen sie ob dieses Verhalten nun auch mit ihrer Führungsschwäche zu tun hat oder ob es einen Grund für die Verspätung gibt.

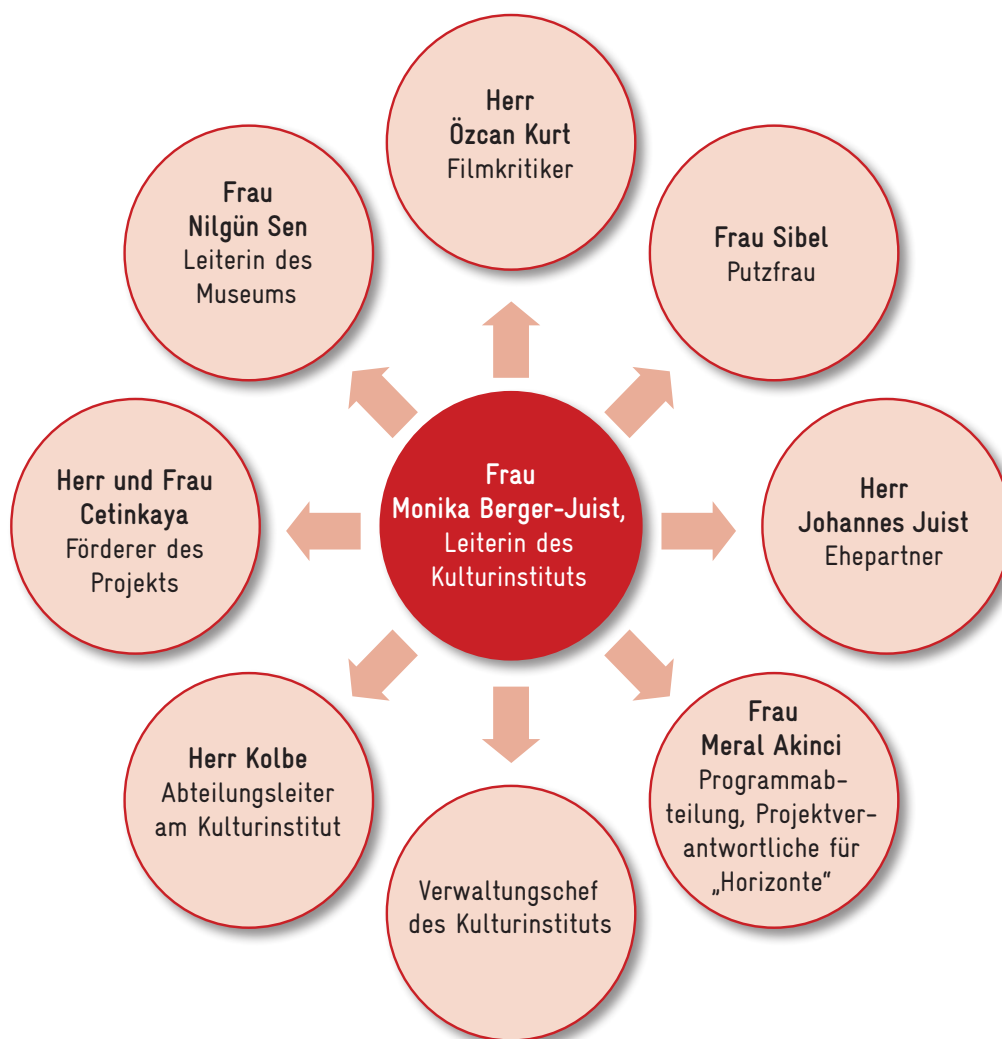
Monika Berger-Juist muss mit ihrem Mann sprechen

Endlich kommt das Wochenende. Kein Termin steht auf dem Programm, die Kinder übernachten bei Freunden. Frau Berger-Juist freut sich darauf, mit ihrem Mann die Ereignisse der vergangenen Wochen einmal gründlich zu beleuchten, sich ihren Frust über das Festival von der Seele zu reden und zu überlegen, wie sie weiter vorgehen soll. Ihr Mann ist ein guter Zuhörer, er kennt sie gut und kann durch seine Analysefähigkeit Aspekte sehen, denen sie bislang keine Bedeutung beigemessen hat.

Die Putzfrau! Darum will sie sich überhaupt nicht kümmern. Das soll einfach so funktionieren. Sibel soll kommen, alles saubermachen und dann wieder gehen. In etwa wie ein unsichtbarer Hausgeist, denn es schon lange nicht einmal mehr im Märchen gibt. Das tut sie aber nicht. Im Gegenteil, es beschäftigt sie auf vielfältige Weise. Einerseits ist gegenseitiges Vertrauen im Arbeitsverhältnis unabdingbar. Ohne geht es eigentlich nicht. Inzwischen ist aber bei Frau Berger-Juist ein Misstrauen entstanden, dass sie in jedem Staubkörnchen von Sibel Absicht vermutet. Das Gefühl betrogen zu werden überlagert ihre Solidarität mit Menschen in schwierigen Verhältnissen. Wenn der Mann nur Arbeit fände, dann könnte sie Sibel ohne schlechtes Gewissen entlassen. Denn eigentlich, das spürt sie, ist das Vertrauen durch die Episode mit dem Rock, dauerhaft zerstört. Schließlich hat sie ihr doch schon so oft erklärt, wie sie sich Sibels Einsatz vorstellt. Wenn sie nach Hause kommt, will sie keine Führungskraft mehr sein, sondern nur privat.

Dann das Filmfestival. Sie hatte immer geglaubt, dass ihre Erfahrung ausreichen würde, ein Festival zu organisieren. Und nun stellt sie fest, dass schon die ersten Absprachen mit dem Museum nicht gelungen sind. Macht es vielleicht doch einen Unterschied, ein Projekt zu leiten oder mitzuarbeiten. Was hatte sie dabei übersehen oder

nicht bedacht. Oder vielleicht liegt der Fehler vielleicht gar nicht bei ihr, sondern bei Frau Sen. Vielleicht geht es ihr gar nicht um das Festival, sondern nur um den „schönen Schein“. Wie soll sie Frau Sen nun dazu bringen, ihren Vorschlag mit dem Auftakt in Ani zu folgen. Oder soll sie davon ablassen? Wäre das nicht ein Gesichtsverlust für sie? Oder soll sie der Erfahrung von Frau Sen und Herrn Özcan Kurt vertrauen? Schließlich hatte auch Meral sehr verhalten auf Ani und die Idee der regionalen Beteiligung der Wettbewerbsfilme reagiert? Ist das vielleicht ein heißes Eisen? Muss die Kunst sich der Politik beugen, obwohl gerade ihre Sprache dazu dient, Horizonte zu erweitern? Gäbe es vielleicht einen Kompromiss-Vorschlag? Doch wie könnte der aussehen?





Und wie soll sie mit Meral umgehen? Einerseits ist ihr Engagement gewaltig gesunken, was nicht nur für das Projekt nachteilig ist. Andererseits sieht sich Frau Berger-Juist in ihrer Vorgesetztenfunktion für sie verantwortlich. Oder muss sie einfach akzeptieren, dass familiäre Themen Vorrang haben? Auch wenn sie nicht so ganz einsieht, dass man den Eltern nicht sagen kann, dass sie sich eine andere Bleibe suchen müssen.

Den dicksten Klops hat Herr Kolbe ausgelöst. So wie er es darstellt, hat sie an Ansehen und Vertrauen innerhalb des Instituts verloren. Wie kann sie an den Erfolg der ersten Wochen anknüpfen und ihre Vorgesetztenfunktion glaubwürdig ausüben, so dass sie einerseits ansprechbar ist, andererseits ihren Mitarbeitern maximale Autonomie gewährt?

Sie wartet gespannt auf die Reaktion ihres Mannes. Was würden Sie an seiner Stelle zur Sprache bringen?



Aufgaben zur Fallstudie 2

In dieser Fallstudie zeigen sich folgende Aspekte besonders deutlich:

- Das Kulturspezifikum nonverbale Zeichen
- Das kulturelle Dilemma „Hierarchie versus Partizipation“
- Das kulturelle Dilemma „Individuum versus Gruppe“
- Das kulturelle Dilemma „explizit versus implizite Kommunikation“
- Kontextualisierung aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“
- Kulturspezifikum Familie und Zusammenhalt
- Kulturspezifikum Identifikation und Nation, Ethnie, Region

1. Lesen Sie das Kulturspezifikum nonverbale und paraverbale Zeichen auf Seite 127 und die gleichnamigen Kapitel im Kategoriensystem Linguistic Awareness of Cultures in den Kapitel 3.2.4 und 3.2.5 auf Seite 153–154.

a) Das Ehepaar Berger-Juist – beide im deutschen Bildungsbürgertum kulturell verwurzelt – legt zur Verwunderung der türkischen Partner, nicht auf die Statussymbole wert, die von einer Institutsleiterin und ihrer Familie erwartet werden.

	Wie wird das im deutschen Bildungsbürgertum verstanden?	Wie wird das von den bürgerlichen türkischen Eliten interpretiert?
Sie wohnen im Stadtteil Cihangir.		
Frau Berger-Juist geht gerne auch zu Fuß zu einem Termin.		
Herrn Berger-Juist gehen Krawatten und andere Äußerlichkeiten gegen den Strich.		

b) Frau Berger-Juist versteht einige Gesten auf der Grundlage ihrer deutschen Normalitätserwartung falsch. Was bedeuten Sie in der Türkei? Welche Neuinterpretation der Situation macht dies möglich?

Nonverbales Zeichen	Interpretation von Frau Berger Juist	Tatsächliche Bedeutung	Neuinterpretation der Situation
Meral zieht ein langes Gesicht, als sie hört, dass sie zu Fuß zum Türk Sanat Müzesi gehen.	Meral ist wegen ihrer hohen Absätze schlecht zu Fuß.		
Meral sitzt mit gesenktem Kopf im Büro der Museumsdirektorin und beteiligt sich kaum am Gespräch.	Meral ist eingeschüchtert.		
Frau Sen tippt sich in der Diskussion um die politische Ausrichtung des Festivals mit dem Zeigefinger an die Schläfe.	Sie hält mich für verrückt.		
Der Verwaltungsleiter knöpft sich das Jackett zu, bevor er das Wort an Frau Berger-Juist wendet.	Er ist ein Umstandskrämer.		

c) Wie wirken Ihre Kleidung und Ihre Accessoires wohl auf Ihre türkischen Partner. Stellen Sie sich vor einen Spiegel und versuchen Sie sich selbst mit den Augen eines Anderen zu sehen.

- Welche Schuhe tragen Sie? Wie sauber sind sie?
- Sind an Ihnen irgendwo Markennamen erkennbar (Brille, Handtasche, Hosenbund, Blusenknopf ...)?
- Was liegt immer in Ihrer Nähe (Handy, Notebook, Autoschlüssel, Füller, Aschenbecher, Briefbeschwerer, Tasche ...)?
- Was sagt Ihre Frisur möglicherweise über Sie aus?
- Wie viel Schmuck tragen Sie und wie wirkt er?

- Verwenden Sie Parfum?
- Haben Sie dauerhafte kosmetische Veränderungen an Ihrem Aussehen vorgenommen? (Tattoos, Piercings, Dauerwelle, gefärbte Haare ...)?
- Tragen Sie Zeichen gesellschaftlicher Zugehörigkeit (Siegelring, Visitenkartenetui, Krawattennadel, Tattoos ...)

d) Waren Sie in der Vergangenheit aufgrund einer Geste verunsichert? Oder hat eine Ihrer Gesten Irritationen ausgelöst? Gehen Sie der Ursache auf den Grund und erweitern Sie Ihr nonverbales Vokabular.

2. Lesen Sie das Kulturelle Dilemma explizit versus implizite Kommunikation auf Seite 144 und im Kapitel Linguistic Awareness of Cultures „Kontextualisierung“ auf Seite 154. Lesen Sie auch in den Kulturspezifika die Kapitel „Stilprinzipien“ und „Umgang mit Konflikten, Kritik, Fehlern“ auf Seite 123-124.

a) Frau Berger-Juist kommt mit ihrer Idee, durch das Filmfestival auch politische Zeichen zu setzen und das Grenzgebiet zu Armenien als Veranstaltungsort einzu beziehen – wie oft sie das Thema auch anschneidet – in keinem Gespräch zu einer Vereinbarung. Tatsächlich ist Frau Berger-Juist entgangen, dass die türkischen Partner mehrfach indirekt zum Ausdruck brachten, dass sie zu diesem Thema eine andere Meinung vertreten und sie daher den Vorschlag ablehnen möchten.

Lesen Sie die fraglichen Abschnitte noch einmal und unterstreichen Sie dabei, wie in der Türkei Ablehnung indirekt ausgedrückt werden kann.

„Der Vorschlag scheint Frau Sen nicht sehr zu behagen, obwohl sie lächelnd bestätigt, dass Kultur selbstverständlich für alle da sein müsse. Und auch Özcan Bey schweigt beredet, wie Monika Berger-Juist findet.“

„Ihre Versuche, das Gespräch auch auf den Osten des Landes zu lenken und ihre Idee von „Horizonte“, schlagen fehl. Warum greift Nilgün Sen dieses Thema nicht auf? Sieht sie denn nicht, wie sie gemeinsam Herrn Cetinkaya auf diesem Weg für ihr Projekt begeistern können? Stattdessen schwärmt man von gemeinsamen Reisen nach Europa, von der Biennale in Venedig, dem Filmfestival von Locarno.“

b) Frau Berger-Juist hingegen nimmt kein Blatt vor den Mund – und ist damit bei ihrer Putzfrau wenig erfolgreich. Formulieren Sie um, wie Frau Berger-Juist Ihre Anliegen indirekt zur Sprache hätte bringen hätte können.

Direkte Kommunikation	Indirekte Kommunikation
<p>Sie sagt zu Sibel, ihrer Putzfrau:</p> <p>„Das mit dem Chlorreiniger geht so nicht.“</p>	
<p>„Ich habe Sie heute um 13.00 Uhr nicht angetroffen. Wir bezahlen Sie aber für vier Stunden, Sie müssen bis 14.00 Uhr arbeiten und sich eben Dinge suchen, die außer der Reihe erledigt werden müssten, zum Beispiel den Backofen reinigen. Ich erwarte, dass Sie in Zukunft die volle Arbeitszeit leisten.“</p>	
<p>„Haben Sie meinen Rock genommen?“</p>	

c) Frau Berger-Juist hat immer wieder das Gefühl, „Klartext“ reden zu müssen. Kennen Sie dieses Gefühl?

Wenn ja: Welches Gefühl ist das genau und wie verändert es sich, nachdem Sie Klartext geredet haben? Wie kommen Sie damit zurecht, wenn entgegen Ihres Bedürfnisses nicht Klartext geredet wird?

Wenn nein: Kennen Sie jemanden, der gerne Klartext redet? Können Sie sich vorstellen, ihn zu diesem Thema zu befragen, bis Sie ganz genau verstehen, warum er dieses Bedürfnis hat?

d) Der eskalierende Konflikt zwischen Frau Berger-Juist und Sibel ist allerdings nicht alleine in der direkten oder indirekten Art der Kommunikation begründet. Zu Grunde liegen unterschiedliche Rollenerwartungen an einen „guten Arbeitgeber“ und eine „gute Putzfrau“. Erinnern Sie sich an einen persönlichen Konflikt mit unerfreulichem Ausgang. Welchen Anteil an der Eskalation hatte die sprachliche Form und welchen die unausgesprochenen verletzten Erwartungen?

3. Lesen Sie das kulturelle Dilemma „Gruppe oder Individuum“ auf Seite 139. Lesen Sie auch in den Kulturspezifika die Abschnitte „Saygi und Sevgi“ auf Seite 120 und „Familie“ auf Seite 134.

a) Meral's Arbeitsleistung hat rapide abgenommen, seit sie ihre Eltern bei sich aufgenommen hat. Dies hält Frau Berger-Juist für eine untragbare Situation in zweierlei Hinsicht. Formulieren Sie die beiden Botschaften, die in dem Satz mitschwingen:

„Meral, ich habe gehört, dass Ihre Eltern schon seit Längerem bei Ihnen zu Besuch sind. Ich finde es schade, Meral, dass Ihre Leistungen seitdem so nachgelassen haben. Sie müssen eine Lösung für Ihre familiäre Situation finden. Sie sind doch noch so jung! Meral, Ihre Eltern dürfen sich nicht derart in Ihr Leben einmischen.“

Frau Berger-Juists Anforderung an Meral als Arbeitgeberin.	
Frau Berger-Juists Appell an Meral als mütterliche Freundin.	

Was hätte Frau Berger möglicherweise zu Ihrer Mitarbeiterin gesagt, wenn Sie nur als Arbeitgeberin einen Wunsch gehabt und als mütterliche Freundin die Bedeutung von Familie in der Türkei als zu schützenden Wert akzeptiert hätte?

b) Familie Berger gibt unumwunden zu, dass Herr Berger einen Großteil der Familienarbeit leistet. Die gastgebenden Familien Sen und Cetinkaya hingegen halten dies für befremdlich.

Leben Sie auch in familiären Verhältnissen, die für Ihre türkischen Partner befremdlich wirken könnte?

- Sind Sie überzeugter Single?
- Leben Sie unverheiratet mit Ihrem Partner zusammen?
- Haben Sie sich bei der Hochzeit gegen einen gemeinsamen Familiennamen entschieden?
- Haben Ihr/e Partner/in und Sie sich gegen Kinder entschieden?
- Haben Sie kaum noch Kontakt zu Ihren Eltern oder Geschwistern?
- Leben Sie in einer gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaft?
- ...

Falls Sie ein oder mehrere Kreuze gemacht haben: Wie sind Sie in der Vergangenheit damit umgegangen?

- Ich habe daraus keinen Hehl gemacht, ich lebe Toleranz und erwarte sie auch von anderen.
- Ich habe meine familiären Verhältnisse offen gelegt, aber nicht, ohne zu betonen, dass ich mir auch gewünscht hätte, es wäre anders gekommen.
- Ich habe meine private Lebenssituation im beruflichen Zusammenhang verheimlicht und auf direkte Fragen ausweichend geantwortet.
- Ich habe, wenn ich gefragt wurde, zurückhaltend aber ehrlich geantwortet.
- Ich habe andere über meine familiären Verhältnisse getäuscht.
- ...

Wie werden Sie in der Türkei mit diesem Thema umgehen? Empfiehlt es sich, die gleiche Strategie beizubehalten?

c) Welches Bedürfnis ist für Sie größer, das nach Autonomie (Individuum) oder das nach Zugehörigkeit (Gruppe)? Bitte kreuzen Sie an. Und überlegen Sie, was Sie dafür aufgeben oder worauf Sie verzichten würden, hätten Sie das Kreuz auf der anderen Seiten gemacht.

Fokus auf Gruppe	Fokus auf Individuum	Verzicht	möglicher Gewinn
<input type="checkbox"/> Ich möchte möglichst viel Zeit mit meiner Herkunftsfamilie verbringen.	<input type="checkbox"/> Ich möchte möglichst viel Zeit für meine Hobbies haben.		
<input type="checkbox"/> Ich fühle mich gut, wenn ich „wir“ sage.	<input type="checkbox"/> Ich fühle mich gut, wenn ich „ich“ sage.		
<input type="checkbox"/> Ich fühle mich gut, wenn ich loyal war.	<input type="checkbox"/> Ich fühle mich gut, wenn ich mich durchgesetzt habe		
<input type="checkbox"/> Ich erwarte von mir und anderen, dass sie einander unterstützen.	<input type="checkbox"/> Ich erwarte von mir und anderen, dass sie einander in Ruhe lassen.		
<input type="checkbox"/> Ich habe Erwartungen an andere und freue mich, wenn sie mit mir rechnen.	<input type="checkbox"/> Ich versuche nichts von anderen zu erwarten und finde an mich gerichtete Erwartungen unangenehm.		

4. Lesen Sie in den Kulturspezifika den Abschnitt „Zusammenhalt und Identifikation“, auf Seite 129 und „Nation, Ethnie, Region“ auf Seite 131.

a) Frau Berger-Juist ist verwundert über Frau Sens Name-Dropping beim ersten Treffen. Regelrecht irritiert jedoch ist sie, dass Frau Sen die Menschen in der Ost-Türkei als „die da hinten“ abwertet und keinerlei Interesse signalisiert, diese Region in das Programm einzubinden.

- Wie erklären Sie sich beides?
- Wie könnte Frau Berger-Juist damit im Interesse der Kooperation umgehen?

b) Herr Berger grenzt sich von der Bourgeoisie ab und legt Wert darauf, den kritischen Intellektuellen zugerechnet zu werden. Und Sie?

- Zu welchen sozialen Gruppen gehören Sie in Deutschland? Wer bekommt Zugang zu diesen Gruppen? Wer wird ausgeschlossen?
- Und von wem grenzen Sie sich ab? Welche Bedürfnisse oder Interessen werden dadurch erfüllt?

c) In der Türkei läuft vieles über Beziehungen/Netzwerke. Sind Sie ein/e Netzwerker/in? Betrachten Sie Ihre Netzwerke hinsichtlich ihrer Eignung für erfolgreiches Arbeiten in der Türkei.

a) Zu welchen Netzwerken gehören Sie? Und sind diese Netzwerke hilfreich für erfolgreiches Arbeiten in der Türkei? Kreuzen Sie an.	Ja	Hilfreich für die Arbeit in der Türkei
Ich pflege Beziehungen zu ehemaligen Kollegen in meinem persönlichen Netzwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erweitere mein persönliches Netzwerk aktiv auf jeder neuen Position.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin in sozialen/virtuellen Netzwerken aktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin in fachlichen Netzwerken aktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gründe und manage Netzwerke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



b) Was bringen Sie in Ihre beiden aktivsten Netzwerke ein und wie profitieren Sie aus der Mitgliedschaft?	Bringe ein Netzwerk 1	Profitiere Netzwerk 1	Bringe ein Netzwerk 2	Profitiere Netzwerk 2
Informationen, Know-How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfahrungsaustausch und gute Anwendungsbeispiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuigkeiten, Trends, Hinweise auf Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen über Netzwerkmitglieder und Experten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die speziellen Serviceleistungen des Netzwerks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laufende Aktivitäten und Projekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Gefühl dafür, was anderen denken und tun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Was erhoffen Sie sich vor allem von einem beruflichen Netzwerk?

Zugang zu Informationen und Know-How.	<input type="checkbox"/>
Das persönliche Netzwerk zu vergrößern.	<input type="checkbox"/>
Die Vermittlung von Partnerschaften und Kooperationen.	<input type="checkbox"/>
Überzeugungskraft gewinnen.	<input type="checkbox"/>
Beteiligt und zugleich unabhängig zu sein.	<input type="checkbox"/>
Erprobung von und Feedback zu neuen Ideen und Lösungen.	<input type="checkbox"/>
Gelegenheiten auf Mittel und personelle Ressourcen zuzugreifen.	<input type="checkbox"/>
Vergleich mit anderen Organisationen und Institutionen.	<input type="checkbox"/>
Erhöhtes persönliches Prestige.	<input type="checkbox"/>
Persönliche Gewinne.	<input type="checkbox"/>

d) Abgeleitet aus Ihren Antworten a bis c:

Wie könnten Sie Ihr Netzwerk für Ihre Arbeit in der Türkei verbessern?

Einem Netzwerk beitreten	<input type="checkbox"/>
Eine Konferenz besuchen	<input type="checkbox"/>
Mit bestimmten Personen Kontakt aufnehmen	<input type="checkbox"/>
Ein Netzwerk gründen und pflegen	<input type="checkbox"/>
Mit Kollegen/Partnern zusammenarbeiten	<input type="checkbox"/>
Persönliche Gewinne.	<input type="checkbox"/>



5. Weiterlernen im Partnerland

Was nach Frau Berger-Juist Konzeption zunächst ein zwar logistisch anspruchsvolles, aber keineswegs überkomplexes Filmfestival war, das sie in der Abwicklung sogar ihrer Sachbearbeitung zutraute, entpuppte sich zunehmend als mühsamer Prozess. Sie hätte es unter Umständen einfacher gehabt, wenn sie sich über alle Stakeholder und deren Interessen im klaren gewesen wäre und diese zu einem sehr viel früheren Zeitpunkt der Konzeption alle Stakeholder einbezogen hätte.

Machen Sie bei anstehenden Projekten eine Stakeholderanalyse.

Schritt 1:

Welche Stakeholder sind für Ihr Vorhaben von Bedeutung?

Bedenken Sie dabei:

- politische Schlüsselpersonen
- gesellschaftliche Schlüsselpersonen
- Partner
- Kollegen
- Vorgesetzte
- Geldgeber
- Vertreter der Entsendeorganisation
-

Schritt 2:

Schreiben Sie alle Stakeholder inklusive sich selbst auf ein Blatt Papier.

Gruppieren Sie die Nähe und Ferne der einzelnen Stakeholder so, wie Sie sie empfinden.

Schritt 3:


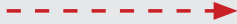

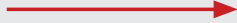
Zeichnen Sie um jeden Stakeholder einen Kreis.

Je wichtiger der Stakeholder ist, desto größer der Kreis.



Schritt 4:

Markieren Sie die Verbindungen/Beziehungen zwischen den Stakeholdern mit Pfeilen in eine oder zwei Richtungen.

- Kommunikation/Information: Wer spricht mit wem?
Wer muss wen informieren? 
- Beitrag/Mitwirkung: Wer steuert was zu wem beim,
z. B. Beratung, Recherche, Forschungen, Konzepte,
Beeinflussung? 
- Bericht: Wer berichtet an wen? Wer ist wem
Rechenschaft schuldig? 
- Finanzierung: Von wo nach wo fließen Zuwendungen? 

Schritt 5:

Reflektieren Sie das Schaubild.

- Ergänzen Sie Anmerkungen zu den Zielen und Interessen der Stakeholder.
- Wo können Sie anhand dieser Struktur Interessenskonflikte und potenziell problematische Verbindungen voraussehen?
- Wo sehen Sie Möglichkeiten für eine erweiterte Zusammenarbeit?
- Wo finden sich möglicherweise Unterstützer?
- Welche Gegenkräfte erfordern welche Maßnahmen?

Schritt 6:

Reflektieren Sie nun Ihre eigene Rolle im Schaubild.

- Wen managen Sie wie? Wer nimmt Sie wie wahr?
- Wie ist Ihre Motivation? Welche Überzeugungen leiten Sie, welche Befürchtungen treiben Sie um, wofür wollen Sie sich engagieren und wofür nicht?
- Wer oder was beeinflusst Ihre Prioritäten/Entscheidungen? Soll das so bleiben?
- Mit welchen Risiken setzen Sie sich auseinander? Vor welchen verschließen Sie die Augen?



Mühsame Auftragserklärung – Ein Ingenieur verliert die Spur



Peter Mälzer wird aufgerieben, zwischen den Erwartungen seines Auftraggebers und den konkreten Gegebenheiten. Welche Weichen kann Peter Mälzer stellen, damit die Stadtbahn zurück auf die Erfolgsspur kommt?

Eine Stadtbahn für Kayseri – ein Prestigeprojekt

Peter Mälzer ist 48 Jahre alt, geschieden und seit über zwanzig Jahren bei ELECTRICA, einem internationalen Mischkonzern mit Schwerpunkt Elektronik, tätig. Er ist Techniker durch und durch, hat sich nach seiner Lehre, Abendschule und Studium an der Fachhochschule im Konzern Zug um Zug hochgearbeitet. Peter Mälzer war einige Jahre als Inbetriebsetzer an zahlreichen Großprojekten rund um den Globus eingesetzt, bevor er seine Ausbildung zum zertifizierten Projektmanager begann. Es hat seine Zeit gebraucht, bis sich Peter Mälzer mit der Methodik anfreunden konnte, aber mittlerweile hat er die verschiedenen Tools schätzen gelernt, ist jetzt Planungsprofi durch und durch. Die Projektmanagement-Instrumente helfen ihm nicht nur das Projekt strukturiert durchzuführen, sondern sind auch in der Argumentation mit internen und externen Projektbeteiligten hilfreich. Sehr oft konnte er durch einen Verweis auf den Ablaufplan schon die Dringlichkeit seiner Argumente verstärken.

Kayseri ist eine Provinzhauptstadt in Zentralanatolien und zu einem der wichtigsten Industrie- und Handelszentren des Landes geworden. 80 Prozent der türkischen Möbelproduktion kommt aus Kayseri, aber Textilien und Elektrogeräte werden hergestellt. Politik und Verwaltung haben sich ehrgeizige Ziele gesetzt weiteren zur Entwicklung der Stadt. Die Ausschreibung zum Bau der Stadtbahn hat ELECTRICA erst nach einem harten, internationalen Konkurrenzkampf gewonnen. Wie bei solchen Projekten üblich, wurde die Angebotsphase und von der Vertriebsorganisation im Stammhaus in Deutschland geleitet. Der Druck, den Auftrag zu gewinnen, war sehr groß. Handelt es sich doch für beide Seiten um ein Prestigeprojekt. Für den Konzern, weil man sich den türkischen Markt erschließen will. Für den türkischen Kunden, weil dieser die Stadtentwicklung unter dem Motto „Kayseri 2020“ im letzten Wahlkampf ganz eng mit dem Ausbau der städtischen Infrastruktur verknüpft hatte.

Für Peter Mälzer steht ebenfalls einiges auf dem Spiel. War er bislang nur für einzelne Gewerke in Großprojekten zuständig, koordiniert er jetzt als Generalunternehmer das gesamte Projekt. Das bedeutet, dass er einerseits die gesamte Steuerung für den Kunden bis zur kompletten Abnahme übernimmt. Damit geht eine enge Verzahnung mit allen Unterlieferanten einher. Andererseits verantwortet er die Gewerke, die bei ELEKTRICA selbst

gefertigt werden. Dazu gehören die Konzeption und Produktion des gesamten Wagenmaterials, auf Wunsch des Kunden in enger Kooperation mit Tütren A.S., einem staatsnahen Waggonbau-Unternehmen. Aber auch die Signalsteuerung und die Antriebssysteme werden von ELEKTRICA inklusive der dazu gehörigen Software geliefert.

Insgesamt konnte Peter Mälzer eine gute Mannschaft aufstellen. Zwar waren nicht alle seine Wunschkandidaten zeitlich verfügbar. Aber so wie er seine Teilprojektleiter in den ersten Meetings kennen lernen konnte, schienen sie sowohl fachlich als auch persönlich in Ordnung zu sein. Auf Kundenseite hat er es sowohl mit dem Planungsreferat der Stadt zu tun, aber auch mit der Baubehörde, die alle Baumaßnahmen selbst durchführen will. In Persona wird er eng mit Arif Tükes zusammenarbeiten, der das Projekt auf Kundenseite betreut. Dieser ist erst seit kurzen aus Istanbul in seine Heimatstadt Kayseri zurückgekehrt. Er gilt als der kommende Mann, dem auch politische Ambitionen nachgesagt werden. Dann ist da selbstverständlich der Bürgermeister, den Peter Mälzer zum ersten Mal bei der offiziellen Auftaktveranstaltung mit allen Projektbeteiligten trifft bzw. hört. Geradezu euphorisch äußert er sich über die Bedeutung der Stadtbahn für die Stadt. Sie sei ein Symbol der Moderne, das allen Anforderungen eines öffentlichen Verkehrsnetzes genüge. Ein Meilenstein des Nahverkehrs, die West-Ost-Achse, eine städtebauliche Augenweide, etc. Du liebe Güte, ganz schön wolkig, denkt sich Peter Mälzer. Zum Glück ist ja der Vertrag noch konkreter.

„Wie schön, dass ELEKTIKA seinen besten Ingenieur zu uns schickt“, spricht der Bürgermeister Peter Mälzer direkt an. „Es ist mir eine Freude und Ehre, Sie nächste Woche in meinem Büro begrüßen zu dürfen. Wir treffen uns und tauschen uns aus.“ Peter Mälzer versteht die Worte wohl, nicht aber deren Sinn. Ist das eine Aufforderung? Eine Einladung? Braucht es dazu einen konkreten Terminvorschlag? Er beschließt das Thema erst einmal nicht nachzuverfolgen, denn mit Arif Tükes hat er einen direkten Draht in die Verwaltung. Diesen wird er ja gleich am nächsten Tag treffen, um den genauen Liefer- und Leistungsumfang zu definieren. In die internen Kundenwege will er sich gar nicht einmischen.

Wattewände in der Stadtverwaltung

Das ist durchaus eine knifflige Aufgabe, denn der Liefer- und Leistungsumfang konkretisiert, was zuvor einigermaßen wolkig im Vertrag formuliert wurde. Das heißt: Es geht um die entscheidende technische Details und spezifische Ausstattungsmerkmale. Das muss sauber verhandelt werden, sonst kommt später im Projektverlauf eine Änderung nach der

anderen, über deren Bezahlung dann oft Uneinigkeit herrscht. Entsprechend fachlich versiert und verhandlungssicher sollte ein Projektleiter in dieser Phase sein. Erst wenn der Liefer- und Leistungsumfang vom Kunden schriftlich bestätigt wurde, kann mit der Feinplanung und der konkreten Beauftragung der Gewerke begonnen werden. Somit hängt auch die Fertigstellung der Stadtbahn unmittelbar vom schnellen Abschluss des Liefer- und Leistungsumfangs ab. Der Fertigstellungstermin ist, darin sind sich alle einig, sehr ambitioniert, aber machbar.

So sitzt Peter Mälzer dann in Arif Tükes' Büro. Das Treffen läuft ab wie Peter es erwartet und auch ein bisschen befürchtet hat. Herr Tükes listet auf, welche Spezifikationen unbedingt benötigt werden, alle aus dem Premium-Segment, selbst die kleinste Schraube soll in Deutschland gefertigt sein. „Dann wäre es schön“, sagt er, „wenn ... und natürlich auch ... ELECTRICA sei ja Profi, da sei das sicher ein Leichtes, die Wünsche zu realisieren. Wir haben ja schon öfter vertrauensvoll zusammengearbeitet. Zwar nicht mit Ihnen persönlich, aber mit Herrn Meyer, dem Vertriebsmanager. Peter Mälzer verdreht innerlich die Augen. Ausgerechnet Meyer, der Profilneurotiker von ELEKTRICA, mit dem Traffic Solutions, sein eigener Fachbereich, in herzlicher Abneigung verbunden ist, hat die Verkaufsverhandlungen geführt. Fachlich versteht Meyer nichts, aber verkauft bekommt er alles. ... Will Tükes einfach nur Druck auf Peter aufbauen?

Mehr noch als die Anspielungen bereitet der technische Aspekt von Tükes' Wunschliste Peter Sorgen. Wie konnte Mayer nur solche Erwartungen wecken? Das klingt alles, als wollte man aus einer Autobahn einen Flugplatz bauen. Oder ist Tükes schlicht unverschämte? Das, was er jetzt möchte, geht weit über das vertraglich Festgelegte hinaus. Jedenfalls wird das Gesamtbudget dafür sicher nicht ausreichen. Das sagt Peter Mälzer auch, geht die Liste Punkt für Punkt durch und erklärt, warum die Anforderungen so nicht umzusetzen seien. Aber Tükes ist Peter Mälzers guten Argumenten nicht zugänglich. Merkwürdig vage argumentiert sein counterpart, man werde sicher eine Lösung finden. Es sei sicher eine gute Idee, sich mit Herrn Mayer in Verbindung zu setzen. Er wüsste, worum es ginge. Vielleicht sollten sie ihn einfach fragen?

Peter Mälzer setzt sich noch am gleichen Abend an den Schreibtisch und stellt alle neuen Anforderungen in einem Dokument zusammen, hält die Änderungen zur Vorversion fest, stellt Bezüge zum Vertrag her und berechnet erste Zusatzkosten. In der Erwartung, damit Klarheit und eine gute Gesprächsgrundlage geschaffen zu haben, schickt Peter Mälzer das Dokument ab und geht ins Bett. Dort lässt er den Tag Revue passieren.



Doch es kommt keine Antwort. Am nächsten Tag nicht und auch nicht am übernächsten. Peter Mälzer wird nervös. Sein Projektteam benötigt die Meilensteine aus dem Liefer- und Leistungsumfang, um weitermachen zu können. Auch die Subunternehmer müssen bald beauftragt werden. Die Stadtverwaltung muss doch wissen, wie eins mit dem anderen zusammenhängt. Und lässt einfach nichts von sich hören. Peter Mälzer schickt nochmals eine Mail hinterher und fragt die fehlenden Klärungen an. Höflich und wertschätzend im Ton, schließlich ist es ja der Kunde, zu dem Peter Mälzer hier spricht. Doch auch in den darauffolgenden Tagen erhält er kein Schreiben. So bleibt Peter Mälzer nichts anderes übrig als einen weiteren persönlichen Termin mit Arif Tükes zu machen. Leider erreicht er nur dessen Assistentin, die ihm einen Termin für das Ende der kommenden Woche gibt. Auf mehrfaches Nachfragen versichert sie ihm, Herr Tükes sei dann ganz bestimmt zugegen. Er würde sich den Termin reservieren.


In den Tagen bis zum Termin wird Peter Mälzer dann doch nervös, fast schon übel-launig. Als er schließlich vor Herrn Tükes' Zimmer steht, ist es leer. Sich wortreich entschuldigend verweist die Sekretärin auf Didem Halavurta, Herrn Tükes Stellvertreterin. Er selbst sei bedauerlicherweise nicht da und lege nun das Weitere in ihre Hände. Peter Mälzer weiß nicht, ob der Aussage Glauben schenken oder sie für vorgeschoben halten soll. Doch er fasst schnell Vertrauen in Frau Halavurta, als er merkt, dass er mit ihr wunderbar zurechtkommt. Didem scheint Fachfrau und gleichzeitig Prozess-Spezialistin zu sein. Die einzelnen Punkte haken sie innerhalb kürzester Zeit ab. „Sofort nach der Unterschrift“, sagt Didem Halavurta, „werde ich das Dokument an Sie weiterreichen.“ Der Bürgermeister wolle ja schließlich auch, dass es voranginge. Die Wahlen fänden ja bald statt. Da sei die Eröffnung der Stadtbahn schon wichtig. Ob man denn früher fertig sein könne? Ach ja der Bürgermeister, wie oft habe Peter Mälzer ihn schon getroffen?

Noch nie. Als ob ich dafür Zeit hätte, denkt Peter Mälzer sich im Stillen. Wenn die Kundenseite ihre Aufgabe zeitgerecht machen würde, dann könnte man für die „Honneurs“ auch Zeit zur Verfügung haben.

Nicht enden wollende Änderungen

In dem Glauben, dass die Unterschrift eine Frage der Zeit ist, setzt sich Peter Mälzer mit den anderen Projektleitern für die Gewerke und den Lieferanten zusammen und beginnt mit den ersten dringenden Beauftragungen. Was Peter Mälzer da macht, ist nicht regelkonform. Ein schlechtes Gewissen plagt ihn, denn die Vorleistungen werden möglicherweise gar nicht bezahlt. Aber was hilft's, es muss ja weiter- nein – losgehen im Projekt.





Da erreicht Peter Mälzer endlich das ersehnte und benötigte Dokument mit dem Liefer- und Leistungsumfang. Darin liest Peter Mälzer zu seiner Überraschung, dass die Klima-Anlagen der Züge mit einer bestimmten Technik ausgestattet sein sollen. Ein Zusatz, der bisher so nicht vereinbart war. Umgehend ruft er Arif Tükes an, der jetzt wieder das Ruder von seiner Stellvertreterin übernommen hat. Herr Tükes erklärt, dass es doch wohl selbstredend sei, bei Sommertemperaturen von 35 Grad genau diese Klimafunktion in das Heizsystem einzubauen. Der Bürgermeister habe dies so festgelegt. Und er, Arif Tükes, habe schon Herrn Mayer gesprochen, dass dies gar kein Problem sei.

Das bringt Peter Mälzer nun in große Schwierigkeiten. Seine Planung sah diesen Posten bislang nicht vor. Wenn es dazu käme, bräuchte man weitere Arbeitspakete. Das bedeutet einen größeren Aufwand, eine längere Dauer und mehr Geld, das der Kunde zahlen soll. Danach sieht es aber nicht aus. Sondern Arif Tükes setzt ihn unter Druck, in dem er in den Raum stellt, dass dann eben die Züge von der Konkurrenz bestellt werden müssten. Die hätten diese Funktion im Standardangebot. Das müsste man eben miteinander verrechnen.

Peter Mälzer glaubt an einen Verständigungsfehler, doch Arif Tükes Englisch ist perfekt. Das muss er erst einmal verdauen. Wieso schießt der Kunde immer quer? Wieso hält er sich nicht an Absprachen? Kann er sich nicht vorher überlegen, was er möchte. Wie soll hier Vertrauen entstehen, wenn man sich wie auf dem Bazar verkauft fühlt? Klar geht es hier nicht um Freundschaft, aber auch zwischen Kunden und Lieferanten braucht es eine Partnerschaft auf Augenhöhe. Und zumindest Verlässlichkeit.

Eigentlich wollte Peter Mälzer jetzt zum Waggonlieferanten Tütren A.S., um mit der Werksleiterin das Teilprojekt Lokomotive abzustimmen, aber weil er schon in der Stadtverwaltung ist, beschließt er, beim Bürgermeister vorstellig zu werden, um zu eskalieren.

Dieser freut sich augenscheinlich, Peter Mälzer zu sehen: „Kommen Sie, mein Freund, eine Tasse türkischen Tees mit mir zu trinken. Wann ist die Bahn fertig? Ich kann es kaum erwarten. Ein Projekt zum Wohle der Bevölkerung. Ich höre nur Bestes von Ihnen. Wie schön, dass Sie endlich kommen. Ich warte schon sehr lange.“ Da mag Peter Mälzer kaum glauben. Was erzählt Arif Tükes denn seinem Chef? Fertig werden? Ein Witz: das Projekt hat ja noch nicht einmal begonnen. Und zwar genau deshalb, weil ER, der Kunde, permanent den Auftrag verändert. Peter Mälzer ergreift die Gelegenheit beim Schopfe und benennt die Schwierigkeiten, die ihn daran hindern überhaupt mit der Detailplanung anzufangen. Er schildert wortreich die Situation: „Sie müssen sich entscheiden. Ich brauche Ihre Unterschrift. Wann können wir darüber offiziell sprechen? Wann passt es Ihnen?“



Beide rühren weiterhin in ihrem Teeglas, als die Sekretärin erscheint und zwei neue Gäste ins Zimmer führt. Peter Mälzer sieht sich veranlasst, sich zu verabschieden, nicht ohne einen Folgetermin mit der Sekretärin zu vereinbaren.

Richtig frustriert fährt Peter ins Büro, seine Assistentin kommt freudestrahlend mit einem Papier in der Hand auf ihn zu: der unterschriebene Liefer- und Leistungsumfang. Peter Mälzer kann sich das Wunder nicht erklären. Hat es mit seinem Besuch beim Bürgermeister zu tun? Muss er Stunden absitzen, um etwas zu erreichen.

Er hofft, dass das Projekt nun in ruhigem Gewässer segeln kann.


Eine Team-Assistenz auf Tauchstation

Eine Freude ist vor allem Meryem, seine Assistentin. Sie ist zackig und klasse organisiert. Sie erledigt ihre Aufgaben vorausschauend und ist immer gut gelaunt. Ihn nennt sie „Chef“, was ihm zwar nicht gefällt. Aber das ist ihr nicht abzugewöhnen. Weil sie „ortskundig“ ist und gut vernetzt, berät sie ihn in vielen Dingen. Dabei bleibt sie immer, gerade wenn die anderen Teilprojektleiter (TPL) dabei sind, zurückhaltend und macht sich in Peter Mälzers Augen sogar ein bisschen klein. Gerade deshalb weist Peter Mälzer auch Beisein seiner TPL auf ihre gute Leistung hin, ohne die das Projekt intern nicht so geräuschlos laufen würde. Eigentlich möchte er sich gerne auch einmal mit ihr privat unterhalten. Aber seine Einladungen zum Mittagessen hat sie bislang immer ausgeschlagen. Die Teilprojektleiter scheinen das nicht so zu sehen. Sie behandeln sie sehr höflich, aber doch von etwas oben herab. Sie klingeln nach Tee oder schicken sie zum Kopierer, was Meryem freundlich und gut gelaunt macht. Peter Mälzer ist dieses Verhalten schon ein Dorn im Auge. Es widerstrebt seinem Verständnis von funktionaler Hierarchie und Rollenverteilung.

Von den anderen Teilprojektleitern hebt sich Ahmet Kabatas ab. Während erstere ihren Aufgaben selbständig nachgehen, sucht Ahmet häufig Peter Mälzers Nähe und tritt unter scheinbarem Vorwand oft in sein Büro. Die Fragen, die er stellt, sind eigentlich keine Nichtigkeiten, die Peter von der Arbeit abhalten. In den Statusrunden dagegen spricht er immer von seinen guten Ergebnissen in seinem Verantwortungsbereich und versucht einen souveränen Eindruck. Das passt für Peter Mälzer nicht so recht zusammen. Die anderen scheinen auf seine Sonderstellung gar nicht zu reagieren.

Der einzige Punkt, mit dem Peter Mälzer bei allen Teilprojektleitern nicht zufrieden ist, ist der Umgang mit Projektrisiken. Seine Leute nennen die Dinge nicht beim Namen,





wie Peter Mälzer findet. Alles ist immer in Ordnung, alle Projektampeln zeigen immer Grün, sogar dann, als es noch diesen Ärger mit dem Liefer- und Leistungsumfang gab. Auch in den Fachdiskussionen, wenn ihre Meinung gefragt ist, bleiben sie verhalten. Er muss mehrfach nachfragen, um die kritischen Punkte zu erfahren. Ihre Meinung äußern sie nur auf mehrmaliges Insistieren. Meist bleiben sie vage und reden um den heißen Brei herum. Er sieht das alles als Folge ihrer Unerfahrenheit und Jugend und der Tatsache, dass sie noch nicht lange zusammenarbeiten und das Vertrauen noch nicht ausreichend gewachsen ist.

Um den Zusammenhalt im Team weiter zu stärken, kommt Peter Mälzer auf die Idee, ein gemeinsames Tauchwochenende in Marmaris zu organisieren. Er selbst ist zertifizierter Tauchlehrer und auch Ahmet Kabatas hat eine entsprechende Ausbildung. Die Reaktion auf seinen Vorschlag ist ausnahmslos positiv. Peter Mälzer hat sich schon vorher überlegt, dass es eventuell für Meryem ein Problem sein könnte, mit vier männlichen Kollegen ein Wochenende gemeinsam zu verbringen. So hat er für sie ein Einzelzimmer reserviert. Bei den Tauchgängen selbst werden sie sich ohnehin gemischten Gruppen anschließen, so dass es auch für Meryem sicherlich ein gelungenes Wochenende werden könnte. Dennoch beobachtet Peter Mälzer genau, wie sie auf seinen Vorschlag reagiert. Freude, Überraschung wie die anderen auch. Das wollte sie schon immer einmal probieren, so sagt sie und stellt viele Fragen zum Tauchen.

So plant Peter Mälzer gemeinsam mit Ahmet Kabatas die genaue Tauchroute und das Rahmenprogramm. Als sie der Gruppe drei Tage vor Abreise das Tauchrevier vorstellen, werfen sich die beiden die Bälle hin und her. Vorfreude allenthalben.

Am Tag der Abreise trifft sich das Team am Flughafen. Leider warten sie auf die Teamassistentin vergeblich. Peter Mälzer denkt an Stau, was durchaus realistisch ist oder daran, dass sie den Treffpunkt nicht finden konnte. Um den Flug nicht zu verpassen, passieren sie die Security-Schleuse. Da klingelt das Telefon. Meryem meldet sich und sagt, dass sie bedauerlicherweise nicht kommen könne. Ihr sei unwohl und es ginge nicht. Wortreich entschuldigt sie sich für die Umstände und äußert ihr tiefstes Bedauern, auch dass es so kurzfristig sei. Falls es besser würde, käme sie am nächsten Tag nach. Ob das in Ordnung sei. Selbstverständlich, meint Peter Mälzer und arrangiert eine Umbuchung des Flugs. Er schwankt zwischen Bedauern und Verärgerung, denn gestern war die Teamassistentin noch munter und frisch bei der Arbeit gewesen. Außerdem will er gerade auch ihr eine Freude machen und Anerkennung zeigen, weil sie absolut professionell und souverän die Geschicke des Projekts organisiert.



Trotz alledem ist die Laune gut und so vergisst Peter Mälzer den holprigen Start. Das Hotel ist klasse und schon beim ersten Tauchgang haben sie Glück und können zahlreiche Fische sehen. Die Stimmung ist locker, mit einem Rest Förmlichkeit, den Peter Mälzer spätestens am nächsten Tag abzubauen hofft. Schließlich ist man jetzt in der Freizeit. So geschieht es dann auch. Am Abend sitzen sie noch lange zusammen.

Am Ende bleiben Peter Mälzer und Ahmet Kabatas allein auf der Veranda des Hotels. Sie sprechen über Taucherlebnisse, über das Leben im Allgemeinen und Besonderen. Als sie schon dabei sind, den Abend zu beenden, wechselt der Ahmet abrupt das Thema und beschreibt, wie lange er jeweils unterwegs wäre von Zuhause zur Arbeit, vom Büro zum Kunden, von den Baustellen zu den Unterlieferanten. Soviel Zeit, die verloren ginge. Dabei könne er doch viel mehr schaffen – mit einem Firmenwagen. Mit einem Handy sei er außerdem immer erreichbar, wenn sich kurzfristig Änderungen ergäben. Peter Mälzer ist ob dieser Gesprächswendung sehr verwundert, denn Ort und Zeit scheinen ihm für dieses Anliegen äußerst unpassend. Außerdem findet er es beinahe unverschämt, dass nachdem er, nachdem er so viel Geld für das Teamevent ausgegeben hat, jetzt auch noch die Gehaltskasse zücken soll. Oder hat Ahmet Kabatas das missverstanden, dass man ab jetzt gar nicht mehr rechnen muss? Will das Team gar die ganze Hand, wenn man ihm den kleinen Finger reicht?

Peter Mälzer fühlt sich überrumpelt und zu einer Aussage gedrängt. Das ist ihm noch nie passiert, dass jemand die Situation so ausnützt und seine Freundlichkeit für eigenen Zwecke in Anspruch nimmt. Er ruft den Kellner und verlangt nach der Rechnung. Am nächsten Tag merkt er, dass Ahmet Kabatas seine Nähe noch stärker sucht, am Tisch bei ihm sitzt, ein Gespräch in Gang setzt. Peter Mälzer ist das sehr unangenehm. Er fragt sich, inwiefern er dem Teilprojektleiter Hoffnungen gemacht, ihn dazu ermuntert hat. Ist die Nähe, die sie bezüglich des Tauchens teilten, missverstanden worden. Fühlt sich Ahmet in einer höheren Position als die anderen Kollegen? Diesen scheint nichts aufzufallen, sie verhalten sich wie sonst auch. Das Taucherlebnis kommt wie vermutet gut an und alle schwärmen, als sie am Sonntagabend am Flughafen stehen, von der tollen Erfahrung.

Die Teamassistentin war nicht mehr angereist, was für die Mitarbeiter kein Thema zu sein schien, für Peter Mälzer aber schon. Er hätte sich gewünscht, dass sie zumindest Bescheid gegeben hätte, dass es gar nicht mehr klappt. Darüber ist er auch etwas enttäuscht, denn die Tauchfahrt ging über ein „normales“ Teamevent wie es sonst veranstaltet wurde, weit hinaus.



Irritierende Teerunde

Die Teamassistentin erscheint die folgenden Tage ebenfalls nicht zur Arbeit, so dass Peter Mälzer doch wieder daran glaubt, dass sie tatsächlich krank gewesen war. Als sie wieder ins Büro kommt, ist sie fröhlich und aufgeschlossen wie immer, so dass Peter Mälzer das Thema bald vergisst.

Es gibt ja auch genug zu tun – der Alltag hat Peter Mälzer wieder voll im Griff. Erneut hat er eine Einladung vom Bürgermeister zum Tee erhalten. Wie immer beschleicht Peter bei dem Gedanken, in dem riesigen Dienstzimmer mit dem Atatürk-Portrait und der türkischen Flagge einen gediegenen Tee nach dem anderen zu schlürfen, ein seltsames Gefühl. Denn so recht besprochen wird dort nichts. Gerade heute passt ihm das überhaupt nicht, denn aus Deutschland hat sich ein Projektkollege angesagt, der die Programmierung der Signalsteuerung betreut. Das ist das Herzstück der gesamten Anlage, denn von den Signalen hängt die Pünktlichkeit und Auslastung der Stecke ab und damit die Wirtschaftlichkeit im laufenden Betrieb. Um weitere Absprachen für Tests und Anforderungen zu besprechen, ist ein gemeinsamer Termin mit dem Waggonlieferanten angesetzt, wo die Elemente für die Steuerung eingesetzt werden. Na ja, denkt sich Peter Mälzer, wird schon ohne mich klappen. Schließlich hat er den gesamten Schriftwechsel dazu mitbekommen, Stand immer in Kopie auf sämtlichen eMails. So macht er sich auf den Weg zur Teerunde. Meryem wird den Kollegen zum Waggonlieferanten bringen.

Er selbst wird vom Bürgermeister freundlich empfangen, und mit Tee und Keksen versorgt. Peter gibt sich ganz locker und rührt wie sein Gegenüber im Tulpenglas. Nach den üblichen Floskeln informiert ihn der Bürgermeister, dass es eine weitere Haltestelle geben werde. Soeben sei die Baugenehmigung für ein neues Einkaufszentrum erteilt worden. Da brauche es eine neue Haltestelle für die Stadtbahn. Er bemerkt wohl, dass Peter Mälzers Kinnlade sich merklich nach unten neigt. Das dürfte kein Problem sein, meint der Bürgermeister beschwichtigend, die paar Schienenmeter mehr und die paar Grabungen dürften diese für die Bevölkerung so wichtige Maßnahme nicht verhindern. Du liebe Zeit, denkt Peter Mälzer, das muss der Bürgermeister doch wissen: Jede Sonderlocke bedeutet mehr Kosten und Zeit. Das besagt doch die einfachste Projektmanagement-Regel. Die Anforderung und die Art und Weise, wie sie vorgebracht worden wird, findet Peter Mälzer absolut unverfroren, so en passant zwischen small talk und Tee. Er strafft seinen Rücken und setzt eine kühle Miene auf, versucht mit der gleichen Coolness reagieren. „Das ist kein Problem. Die Mehrkosten sind dann allerdings zu verhandeln.“ Es sei, so Peter Mälzer weiter, eine Vertragsänderung zu definieren, die dann vom Bürger-



meister gegenzuzeichnen wäre. So hätten sie zu Beginn den Umgang mit Änderungen abgesprochen. Das stehe auch im Vertrag. Der Termin zur Endabnahme würde sich auch verzögern. Das seien die Konsequenzen. Darauf müsse er hinweisen. Außerdem sei das Planungsverfahren ja längst abgeschlossen. Der Bürgermeister erwidert: „Das lassen sie meine Sorge sein. Der Bescheid ist kein Problem.“ und fügt freundlich hinzu: „Kann ich irgendetwas für Sie tun? Benötigen Sie etwas? Kennen Sie schon das neue Hotel im Zentrum? Dort findet heute Abend ein großes Fest statt. Dürfen wir Sie dazu einladen?“

Peter Mälzer weiß nicht, was der Bürgermeister genau meint und entscheidet sich, nicht darauf zu reagieren. Er hofft insgeheim, dass es keine Aufforderung an Peter Mälzer war, die Grenze von der Kulanz zur Korruption zu verlagern. Auf der Heimfahrt überlegt er, wie er mit dem Thema umgehen soll. Eine weitere Haltestelle bedeutet zwar Mehraufwand, aber wenn es bezahlt wird, ist das okay. Aber in diesem Sinne äußerte sich der Bürgermeister nicht. Auf der anderen Seite ist es der Kunde, den er nicht verärgern möchte. Peter Mälzer ist frustriert und genervt von dieser Händlermentalität, immer mehr verlangen, immer nochmals nachverhandeln. Mal dieses, dann wieder jenes. Oder doch nicht. Es ist nicht die zusätzliche Haltestelle allein.

Im Büro angekommen, setzt er sich ans Telefon, um mit einer Kollegin die Kosten zu kalkulieren, die er dem Bürgermeister und Arif Tükes beim nächsten Meeting darlegen will. Da steht Ahmet Kabatas in der Tür und bittet um ein Gespräch. „Herr Mälzer, Sie müssen schon verzeihen, aber wir hatten doch dieses Gespräch in Marmaris. Haben Sie schon entschieden, ob das mit dem Handy und dem Dienstwagen klappt. Das wäre für das Projekt sehr wichtig. Schließlich bin ich verantwortlich für die reibungslose Inbetriebsetzung auf den Baustellen. Gestern war ich stundenlang unterwegs und konnte Sie nicht erreichen. Ich weiß dann auch nicht, was zu Hause los ist. Sie wissen ja, meine Frau ist schwanger und das Kind kann jeden Moment kommen.“ Herr Mälzer tröstet ihn mit der Aussage, er sei gerade am Rechnen und käme dann auf ihn zu. „Ahmet, ich habe jetzt keine Zeit für Sie. Ich muss Wichtigeres erledigen. Der Bürgermeister stellt neue Forderungen und damit riskiert er meinen Projekterfolg.“ Herr Kabatas zieht von dannen.

Als er zum zweiten Mal versucht zum Telefonhörer zu greifen, steht Meryem mit dem Kollegen aus Deutschland in der Tür, mit bleichem Gesicht. Der ist wutentbrannt und schildert drastisch, was ihm bei dem Waggonlieferanten begegnet sei. Zuerst habe ihn die Werksleiterin stundenlang durch die Hallen geführt. Dies habe er dann abgebrochen, schließlich sei er nicht auf Besichtigungstour. Dann habe er in der Fertigung gesehen, dass NICHTS von seiner Konzeption umgesetzt sei, dass die Programmkomponenten, obwohl per Mail so besprochen, noch nicht einmal ansatzweise in der Hardware installiert seien.



Die Werksleiterin, die ja in letzter Konsequenz dafür verantwortlich sei, habe er an Ort und Stelle richtig rund gemacht. Das ginge doch wohl nicht, zu hoffen, dass man ihn mit einer Werksführung abspeist und nicht zugeben will, dass man nicht liefert. Er sei hier bei Peter Mälzer, um zu eskalieren und von ihm zu verlangen, dass er als verantwortlicher Projektleiter seinen Unterlieferanten auf die Füße treten oder den Lieferanten wechseln soll. Es gäbe auf dem Weltmarkt schließlich genügend andere professionell arbeitende Waggonhersteller. Meryem, die neben ihm steht, sagt kein Wort. Aber so wie sie blickt, war der Besuch des deutschen Kollegen ein Desaster. Einen wesentlichen Aspekt hat dieser auch in seiner Schilderung vergessen. Der Waggonbauer ist auf expliziten Wunsch des Kunden im Projekt. Das hat nicht zuletzt der Bürgermeister im gestrigen Termin mehrfach betont. Peter Mälzer schickt ein Stoßgebet gen Himmel. Politischer Streit zwischen der Zentrale, dem Bürgermeister und der Stadtverwaltung ist das Letzte, was er jetzt noch brauchen kann.

Doch es kommt noch besser. Er geht erst einmal runter zum Kiosk, um dort eine Kleinigkeit zu essen. Da fällt sein Blick auf den Blätterwald. Alle Zeitungen des Tages berichten auf der ersten Seite von einem neuen archäologischen Fund, der bei Erdaushubarbeiten zum neuen Einkaufszentrum zu Tage getreten sei. Peter Mälzer verschluckt sich fast und liest genauer. Auf dem Gebiet des neu zu errichtenden Einkaufszentrums und der dazugehörigen Stadtbahnhaltestelle seien archäologisch wertvolle Funde entdeckt worden. Der Bau würde zunächst eingestellt. Dann ein Interview mit dem Bürgermeister, der sagte, die Inbetriebnahme der Stadtbahn sei nicht gefährdet, denn der Zeitplan, so die Auskunft des Projektleiters bei ELECTRICA, sei nicht in Gefahr. Man habe großzügig geplant und die Stadtbahn könne wie geplant zum Wohle des Volkes gebaut werden.

Reflexion des Protagonisten

Peter Mälzer beschließt, sich diesen Tag frei zu nehmen. Er nimmt sich ein Taxi und lässt sich nach Hause bringen. Dort schreibt er seine Gedanken auf:

Wieso erfährt er aus der Presse von dem Baustopp? Wieso hat der Bürgermeister, bei dem er gerade war, nichts davon erzählt? Welches Spiel spielt der Bürgermeister? Will er vielleicht den Termin, der sicherlich in Gefahr ist, auf ELECTRICA abwälzen? Es kommt noch soweit, dass ELECTRICA dann die Entschädigungsleistungen bezahlen muss, falls der Termin nicht gehalten werden kann. Alternativ sieht er schon Titelblätter der türkischen Zeitungen, wenn ELECTRICA vor Gericht geht und dagegen klagt. Auf wessen Seite die Journaille steht, das malt er sich bildlich aus. Sein Unternehmen fürchtet Image-



schäden, die auf Kosten künftiger Aufträge in der Türkei gehen können sehr. Das gilt es auf jeden zu vermeiden. Doch wie und wo knüpft er da an?

Möglicherweise, so denkt Peter Mälzer sich, spielen die anstehenden Wahlen eine Rolle. Der Bürgermeister braucht einen Buhmann, auf den er die Verschiebung der Eröffnung abladen kann ... Hat Peter Mälzer die politische Dimension des ganzen Projekts nicht genügend bedacht? Und wenn er es bedacht hätte, wie hätte er handeln können?

Eine große Wut hat er auch auf Arif Tükes, der nie so richtig greifbar war, der ihm genau diese Informationen hätte zuspieren müssen. Wenn er genau drauf schaut, ist sein Kontakt zu ihm nach dem verpatzten Auftakt niemals wirklich wieder gut geworden. Hat er sich zu sehr auf die PM-Prozess-Schritte konzentriert? Aber er hat doch die Teerunden beim Bürgermeister für das Socialising und Networking genutzt.

Bei seiner gründlichen Recherche schaut er auch selbstkritisch auf sein Team. Hätte er den missglückten Besuch des Mitarbeiters aus Deutschland beim Waggonbauer verhindern können? Und wieso hat ihm sein Mitarbeiter, der gute Herr Ahmet Kabatas nichts davon gesagt. Angeblich war er doch permanent auf allen Baustellen unterwegs. Wofür wollte der nochmals sein Handy und einen Dienstwagen? Jetzt wo er genauer nachdenkt, fällt es ihm schon ein, dass die letzte Statusrunde anders war als sonst. Wie immer hatte er nach Risiken gefragt und tatsächlich hatte Ahmet Kabatas schon angemerkt, dass sie jetzt in die heiße Phase gehen und noch einige Punkte zu beachten wären.

Peter Mälzer hat sich nun alles von der Seele geschrieben, doch so richtig sortiert bekommt er die Aspekte nicht. Hat er vielleicht etwas übersehen? Spielt der kulturelle Faktor auch eine Rolle? Daran hat er noch gar nicht gedacht.

Helfen Sie Peter Mälzer kulturelle Aspekte des Falles zu klären. Wird die Bahn jemals fahren? Welche Weichen sollte Peter Mälzer stellen?



Aufgaben zur Fallstudie 3

In dieser Fallstudie zeigen sich folgende Aspekte besonders deutlich:

- Das kulturelle Dilemma „Hierarchie versus Partizipation“
- Das kulturelle Dilemma „Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug“
- Das kulturelle Dilemma „Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig“
- Das Kulturspezifikum „Saygi und Sevgi“ und „hierarchische Strukturen“
- Das Kulturspezifikum Seref
- Das Kulturspezifikum Verhandeln
- Wortbedeutung aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“

1. Die Rolle als Führungskraft

Lesen Sie in den kulturellen Dilemmata den Abschnitt „Hierarchie versus Partizipation“ auf Seite 141. Lesen Sie auch im Kapitel Kulturspezifika „Saygi und Sevgi“ auf Seite 120 und „hierarchische Strukturen“ auf Seite 130!

a) Peter Mälzer gelingt es trotz vieler Versuche nicht, offene Diskussionen in Status-Meetings zu etablieren, in denen auch die Risiken benannt werden. Welche Erklärung haben Sie, zumal davon auszugehen ist, dass die Teilprojektleiter die Prozess-Schritte des Projekts und die Bedeutung des Risiko-Managements kennen dürften.

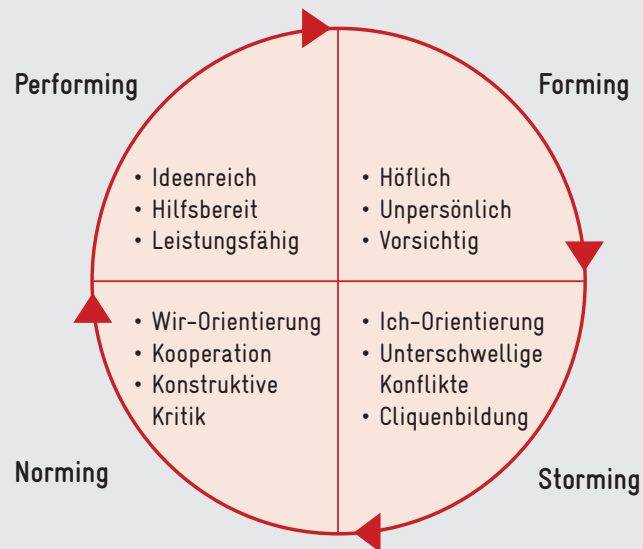
- Was würden Sie an seiner Stelle tun?
- Wie kann er die notwendigen Informationen in Erfahrung bringen?
- Inwiefern erfüllt er die an ihn gestellten Erwartungen nicht?

b) Auf welchen Bereich würden Sie als Führungskraft an Peter Mälzers Stelle Ihren Schwerpunkt legen?

- Vertrauensaufbau im Team
- Gestaltung der Meetings
- Mitarbeitergespräche
- Führungs- und Kommunikationsstil
- Projektmanagement-Qualifikation

c) Um den Zusammenhalt im Team zu verstärken und Vertrauen aufzubauen, organisiert Peter Mälzer die Tauchfahrt als Teambuildingmaßnahme. Beurteilen Sie die Maßnahme unter den Aspekten „Chancen und Risiken“. Welche Art von Teambuilding hätten Sie organisiert?

d) Reflektieren Sie das Modell der Team-Uhr! In welchem Quadranten befindet sich das Projekt-Team? Welches ist nun die nächste Entwicklungsstufe?



- Wie kann Herr Mälzer sein Team kulturangemessen in der Forming-Phase unterstützen?
- Wie begleitet er sein Team durchs Storming?
- Wie trägt er als Vorgesetzter zu einem erfolgreichen Norming bei?
- Wie verhält er sich als Führungskraft in der Performing-Phase?

Ziehen Sie das ausgeprägte Bedürfnis nach Vertrauen und Gemeinschaft innerhalb türkischer Zusammenarbeit, den Umgang mit Kritik, die Hierarchien und die Erwartungen an einen paternalistischen Führungsstil mit in Betracht!

e) Stellen Sie sich vor, Sie versuchen Ihren Führungsstil auf den türkischen Kontext anzupassen. Welche der daraus folgenden Konsequenzen würden Ihnen eher schwer oder leicht fallen? Bitte kreuzen Sie an.



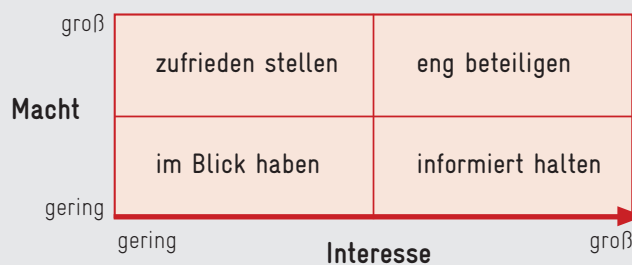
	fällt mir leicht	fällt mir schwer
Entscheidungen werden von der Führung allein getroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sich um persönliche Belange und Fragen der Mitarbeiter und ihren Angehörigen zu kümmern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutliches Zeigen von Statussymbolen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angestellten Statussymbole zu gewähren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rangunterscheide zu wahren (z.B. beim Mittagessen nur mit hierarchisch Gleichgestellten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absprachen werden nur auf mit hierarchisch Gleichgestellten getroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug

Lesen Sie das Kulturelle Dilemma „Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug“ auf Seite 145 und das Kulturspezifikum „Seref“ auf Seite 121.

a) Tragen Sie die aus Peter Mälzers Sicht wichtigen Stakeholder bezogen auf die Aspekte Macht und Interesse in das Schema ein.

- Bürgermeister der Stadt Kayseri
- Bevölkerung der Stadt Kayseri
- Arif Türkes (Counterpart von Peter Mälzer auf Kundenseite)
- Herr Meyer (Vertriebsmanager bei ELECTRICA)
- Didem Halavurta (Stellvertreterin von Arif Türkes)
- Meryem (Teamassistentin von Peter Mälzer)
- Ahmet Kabatas (Teilprojektleiter im Team von Peter Mälzer)
- Projekt-Kollege aus der Zentrale in Deutschland
- Werksleiterin bei Tütren A.S.



Vergleichen Sie die Verortung der Stakeholder mit Peter Mälzers Beziehungspflege. An welchen Stellen investiert er zu viel, an welchen zu wenig Zeit und Energie?



b) Der Aspekt „Seref“ (Ansehen) hat in der türkischen Kultur eine wichtige Bedeutung. Kreuzen Sie zunächst an, welche Personen nach Anerkennung durch Peter Mälzer verlangen? Überlegen Sie dann konkrete Verhaltensweisen, durch die Peter Mälzer das Bedürfnis erfüllen kann.

	Seref	Mögliches Verhalten von Peter Mälzer
Bürgermeister	<input type="checkbox"/>	
Arif Tükes	<input type="checkbox"/>	
Herr Meyer	<input type="checkbox"/>	
Didem Halavurta	<input type="checkbox"/>	
Meryem	<input type="checkbox"/>	
Ahmet Kabatas	<input type="checkbox"/>	
Werksleiterin Tütren A.S.	<input type="checkbox"/>	

Wie sehen Sie das, wer würde in Ihren Augen Ansehen verdienen, wen respektieren Sie besonders?

c) Peter Mälzer tut sich schwer, mit sich verändernden Anforderungen des Kunden umzugehen und stößt mit seinem klaren Aufgabenbezug in einer beziehungsorientierten Gesellschaft an Grenzen. Die Lösung liegt in der Erweiterung seines Verhaltensrepertoires.

Wie könnte Peter Mälzer die folgenden Situationen beziehungsorientiert lösen, entlastend für ihn und für die Gegenseite?



Situation	Aufgabenorientierte Herangehensweise	Beziehungsorientierte Herangehensweise
Kennenlernen des Kollegen Arif Tükes	<p>Reaktion: Definition des genauen Liefer- und Leistungsumfangs</p> <p>Annahme: Gespräche finden anlassbezogen statt und dienen der Klärung von Sachverhalten</p>	<p>Reaktion:</p> <p>Annahme:</p>
Einladung zum Tee beim Bürgermeister	<p>Reaktion: Unwohl fühlen, auf Kohlen sitzen, den Ohren nicht trauen, ernsthafte Besprechungstermine einfordern.</p> <p>Annahme: Smalltalk ist überflüssig, denn er hindert daran, zur Sache zu kommen.</p>	<p>Reaktion:</p> <p>Annahme:</p>
Peter Mälzers Kunde Tükes konfrontiert ihn mit vertraglich nicht vereinbarten Anforderungen an das Produkt.	<p>Reaktion: Klarheit schaffen durch überarbeitete Dokumente inklusive Vertragsanpassung und einer erweiterten Kostenaufstellung</p> <p>Annahme: Zahlen und Fakten sind gute Argumente.</p>	<p>Reaktion:</p> <p>Annahme:</p>
Ein Mitarbeiter bittet Peter Mälzer beim informellen Teil eines Teambuilding-Wochenendes aus persönlichen Gründen um ein Diensthandy und einen Dienstwagen	<p>Reaktion: Überrumpelt, ausgenutzt fühlen, Mitarbeiter aus dem Weg gehen</p> <p>Annahme: Persönliches und Dienstliches wird nicht vermischt.</p>	<p>Reaktion:</p> <p>Annahme:</p>



3. Verhandeln

Vergegenwärtigen Sie sich den Abschnitt „Nicht enden wollende Änderungen“ aus der Fallgeschichte auf Seite 68 - 70.

Peter Mälzer hält den Liefer- und Leistungsumfang vertraglich für geregelt, muss jedoch – als das Dokument schließlich eintrifft, feststellen, dass entgegen der Absprachen auch eine teure Technik für die Klimaanlage vorgesehen ist. In diesem Punkt benötigt er Klärung und bezieht spontan den Bürgermeister ein – ohne Resultat.

Stellen Sie sich vor, Sie müssten diese Verhandlung mit dem Bürgermeister in der nächsten Woche führen und bereiten Sie sich darauf vor. Dabei berücksichtigen Sie zwei Aspekte:

- a) Inhalt: Es ist wichtig, nach einer Lösung zu suchen, die für alle Beteiligten akzeptabel ist, das heißt, dass sie die Ziele und Interessen aller Parteien berücksichtigt und die Beziehung zwischen allen Beteiligten erhält.
- Werden Sie sich zuerst über Ihre eigenen Ziele, Interessen und Motive klar und notieren Sie die im vorgesehenen Feld auf dem Vorbereitungsbogen.
 - Stellen Sie dann Vermutungen über die Ziele, Interessen und Motive des Bürgermeisters an und notieren Sie diese rechts daneben.
 - Überlegen Sie, wie sie beide Positionen in einer gemeinsamen Lösung berücksichtigen können und notieren Sie Ihre Ideen unter „Optionen für die Einigung“ im Vorbereitungsbogen.
 - Bewerten Sie die unterschiedlichen Optionen nach relevanten Kriterien, zum Beispiel was bedeuten die Optionen für die Zeitplanung, für die Kosten, für das Projektmanagement, für die Bevölkerung, für die Fahrgäste, für den Zulieferer, für die Lokalpolitik, für die Umwelt, für den Ruf von ELECTRICA ...?
 - Auf der Grundlage dieser Überlegungen bringen Sie die unterschiedlichen Optionen auf dem Vorbereitungsblatt in Rangfolgen. Listen Sie einerseits auf, welche Option Ihnen die beste erscheint, die zweitbeste ... andererseits listen Sie auf, was vermutlich für den Bürgermeister die attraktivste Option ist ...
 - Notieren Sie auch mögliche Druckszenarien, Zugeständnisse ... als Verhandlungsmasse.



Vorbereitung Verhandlungsgespräch Bogen 1: Strukturierung des Inhalts

Ich	Der Bürgermeister
Ziele	Vermutete Ziele
Interessen/Motive	Vermutete Interessen/Motive
Optionen für die Einigung <ul style="list-style-type: none">••••	Kriterien, um die Optionen zu bewerten <ul style="list-style-type: none">••••
Rangfolge der Optionen für mich <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4. Möglichkeiten, mehr heraus zu holen.	Vermutete Rangfolge der Optionen für den Bürgermeister <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4. Vermutete Möglichkeiten, ihn zu Abstrichen zu bewegen.





b) Form: Es ist wichtig, kulturelle Aspekte bei der Verhandlungsführung zu berücksichtigen, um unnötige Irritationen auf dieser Ebene zu verhindern.

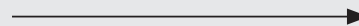
- Überlegen Sie zunächst, was Ihre wichtigsten Botschaften an das Gegenüber sind und notieren Sie diese auf dem Vorbereitungsbogen 2.
- Struktur, Überzeugung, Argumentation und Zugeständnisse in einer Verhandlung sind kulturabhängig. Lesen Sie das Kulturspezifikum „Gesprächsorganisation“ auf Seite 152 und überlegen Sie, wie in der Türkei – möglicherweise im Unterschied zu Ihrer eigenen Normalitätserwartung – verhandelt wird.
- Der Gesprächsverlauf einer Verhandlung kann durch unterschiedliche Formen dargestellt werden. Visualisieren Sie, wie linear, zirkulär oder sprunghaft eine Verhandlung verlaufen kann. Welche Grafik passt am besten zu Ihrer Erwartung und welche am besten zum türkischen Verhandlungsstil



Vorbereitung Verhandlungsgespräch Bogen 2: kultursensible Strukturierung der Form

Wichtigste Botschaften		Struktur	
		Wiederholungen	Themenabweichungen
		<input type="checkbox"/> bedeutungstragend <input type="checkbox"/> unerwünscht	<input type="checkbox"/> bedeutungstragend <input type="checkbox"/> unerwünscht
Überzeugen durch	Argumentation	Zugeständnisse machen	Auf Zugeständnisse reagieren
<input type="checkbox"/> Appelle an die Logik: Empirie, Gesetze, theoretische Ableitungen <input type="checkbox"/> Appelle an Ideale <input type="checkbox"/> Appelle an Gefühle <input type="checkbox"/> Eloquenter Vortrag <input type="checkbox"/> Bezugnahme auf anerkannte Autortäten <input type="checkbox"/> Bezugnahme auf tradierte Weisheiten <input type="checkbox"/> persönliche Belegerzählungen	<input type="checkbox"/> Erst „was“, dann „wie“, dann „warum“ <input type="checkbox"/> Erst „warum“, dann „wie“, dann „was“ <input type="checkbox"/> Situativ alternierend, „wie“ „was“, „warum“	<input type="checkbox"/> früh im Prozess um eine Beziehung zu etablieren <input type="checkbox"/> sukzessive im Prozessverlauf <input type="checkbox"/> spät im Prozess, wenn überhaupt.	<input type="checkbox"/> sofort <input type="checkbox"/> im Prozessverlauf <input type="checkbox"/> gar nicht

Gesprächsverlauf



Wie und wo verorten Sie die verschiedenen Gesprächsphasen?

z.B. Begrüßung, Smalltalk, Austausch von gegenseitiger Wertschätzung, Suche nach Gemeinsamkeiten, Darlegen der Positionen, Suche nach Lösungen, Treffen von Vereinbarungen, Smalltalk, Verabschiedung)



Notieren Sie sich, mögliche Themen und grundsätzlich zu vermeidende Themen auch für den Smalltalk.

Notieren Sie sich, wie Sie sich selbst als attraktiver Geschäftspartner mit gutem Netzwerk darstellen können.

Notieren Sie sich, für jede Phase die Möglichkeiten Status, Respekt und Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen

Notieren Sie sich, für jede Phase nützliche Fach-Termini und Phrasen in der Fremdsprache

4. Wortbedeutung

Lesen Sie den Abschnitt „Wortbedeutung“ aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“ auf Seite 150.

a) Mit der Unterschrift unter dem Vertrag ist nach Peter Mälzers Verständnis die eigentliche Verhandlungsphase abgeschlossen. Der interne Prozess bei ELECTRICA sieht vor, dass nach Vertragsabschluss der Vertrieb (Herr Meyer) das Projekt an den technischen Projektleiter (Herr Mälzer) übergibt, der die Realisierungsphase einleitet. Der türkische Kunde kommt jedoch ständig mit neuen Forderungen.

Welche einzelnen Bedeutungsaspekte hat das Wort „Vertrag“ für Peter Mälzer und die türkische Kundenseite? Worin sehen Sie Schnittmengen, worin zentrale Unterschiede? Kreuzen Sie an!





Ein „Vertrag“ ...	Deutsches Verständnis	Türkisches Verständnis
<input type="checkbox"/> ... beinhaltet inhaltlich übereinstimmende Willenserklärungen (Angebot und Annahme) von zwei oder mehr Personen.		
<input type="checkbox"/> ... hat Symbolwert und markiert die wechselseitige Willenserklärung ein Projekt gemeinsam zu machen.		
<input type="checkbox"/> ... ist sorgfältig, detailliert und eindeutig formuliert und bindend.		
<input type="checkbox"/> ... lässt Interpretationsspielräume, die sich erst im Projektverlauf konkretisieren.		
<input type="checkbox"/> ... setzt den groben Rahmen.		
<input type="checkbox"/> ... ist kurz und bündig.		
<input type="checkbox"/> ... macht klare Aussagen zur Kostenseite auf der Grundlage von Leistungskomponenten.		
<input type="checkbox"/> ... beendet nicht das Nach- und Weiterverhandeln.		
<input type="checkbox"/> ... ist nach Unterschrift für beide Seiten bindend.		
<input type="checkbox"/> ... ist nach Handschlag für beide Seiten bindend.		
<input type="checkbox"/> ... kann nur im gegenseitigen Einverständnis verändert werden.		
<input type="checkbox"/> ... kann nur durch einen schriftlichen Zusatz verändert werden.		



b) Vielfach ist uns nicht bewusst, dass Wörter in unterschiedlichen Kulturen ganz verschieden gebraucht/assoziiert werden. Was ist ...

- ... eine „Führungskraft“
- ... ein „gutes Argument“
- ... ein „Dienstwagen“
- ... eine „Unterschrift“
- ... eine „Partnerschaft“
- ... eine „Einladung zum Tee“
- ... eine „Teamentwicklung“?

Darauf gibt es keine eindeutige Antwort! Überprüfen Sie für Sie irritierende Situationen dahingehend, ob Sie und wir Gesprächspartner die gleichen Wörter verwendet, aber ganz verschiedene Dinge gemeint haben.

5. Weiterlernen

- Ein Thema der Fallerzählung ist auch der unterschiedliche Umgang mit Zeit. In welchen Episoden spielt das Thema Zeit eine Rolle? Welche Bedeutung misst Peter Mälzer ihr bei, welche die anderen Akteure?
- Finden Sie mehr über Ihren Umgang mit Zeit heraus! Lesen Sie dazu auch den Abschnitt „Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig“ im Kapitel „Kulturelle Dilemmata“.
- Linear oder zyklisch?

Diese Statements sind typisch für Personen mit einem linearen Zeitverständnis.



Das alte Ägypten

Diese gehen davon aus, dass Zeit auf einem Zeitstrahl verstreicht. Es gibt ein Vorher und ein Nachher, eine Epoche reiht sich an die nächste, im Kalender folgt der 2. September auf den 1. und der ist ein anderer, ein neuer und ein späterer Tag. Auch was wiederkehrt, hat sich im Vergleich zum vorherigen Auftreten verändert. Planung antizipiert die Zukunft, Ziele können gesetzt und erreicht werden.



Diese Statements sind typisch für Personen mit einem zyklischen Zeitverständnis.

Diese gehen davon aus, dass die Ereignisse sich wiederholen, dass das Individuum wenig Einfluss auf das Schicksal nehmen kann, das vorher bestimmt ist, und dass es regelmäßig wiederkehrende günstige/gute und ungünstige/schlechte Stunden/Tage gibt. Für Personen mit zyklischem Zeitverständnis hat der aktuelle Moment eine Qualität und wird situativ gestaltet.



Wenn Sie ein eher lineares Zeitverständnis haben, erproben Sie, wie es sich anfühlt, eher gemäß eines zyklischen Zeitverständnisses zu handeln: Wenn Sie das nächste Mal mit dem Zug unterwegs sind, planen Sie nicht den Zeitpunkt der Rückfahrt. Lassen Sie auf sich zukommen, wie sich der Tag entwickelt, und wenn Sie denken, dass der richtige Moment zur Abfahrt gekommen ist, schauen Sie nach einer passenden Zugverbindung. Beobachten Sie, wie sich dadurch die Qualität Ihres Aufenthaltes verändert.

Wenn Sie ein eher zyklisches Zeitverständnis haben, erproben Sie, wie es sich anfühlt, eher gemäß eines linearen Zeitverständnisses zu handeln: Wenn Sie das nächste Mal ein Fest organisieren, überlegen Sie vorab genau, was alles organisiert werden muss und wann Sie das tun werden. Reflektieren Sie nach dem Fest, an welchen Punkten die Organisation chaotisch wurde und notieren Sie, wie dies beim nächsten Mal durch vorausschauende Planung verhindert werden kann

- Monochron oder polychron?

Für Personen mit einem monochromen Verständnis ist kennzeichnend, dass sie ...	Für Personen mit einem polychronen Verständnis ist kennzeichnend, dass sie ...
... sich auf eine Sache zur Zeit konzentrieren und eine neue Aufgabe dann beginnen, wenn die alte abgeschlossen ist	... viele Dinge zur gleichen Zeit tun
... die Einhaltung von Zeitplänen und formalen Strukturen als wichtig erachten	... angesichts unvorhergesehener und unplanbarer Ereignisse anerkennen, dass Pünktlichkeit relativ ist
... der Erledigung von Aufgaben eine hohe Priorität einräumen	... Menschen und dem Aufbau und der Pflege von sozialen Beziehungen eine hohe Priorität einräumen



... ihre Informationen direkt aus dem Gesagten ziehen

... ungeordneten und ungehemmten Informationsfluss als störend empfinden und sich ihre Informationen gefiltert, effizient verpackt und wohl dosiert wünschen.

... ihre Informationen aus der Analyse des Kontextes ziehen: Neben direkt Gesagtem z.B. auch nonverbale und paraverbale Kommunikation, den Status einer Person, die Zeit, den Ort oder die Vorgeschichte als Träger von wichtigen Informationen mit einbeziehen

... dem ständigen Informiertsein über alle Dinge in ihrer Umwelt eine hohe Priorität einräumen und ein Interesse daran haben, Informationen ungefiltert mitzubekommen

Auch wenn Sie eine Tendenz zur rechten oder linken Seite, d.h. zu einem monochromen oder einem polychromen Zeitverständnis haben, so gibt es doch Lebensbereiche, in denen Sie es genau anders halten. In welchen Lebensbereichen ticken Sie wie?

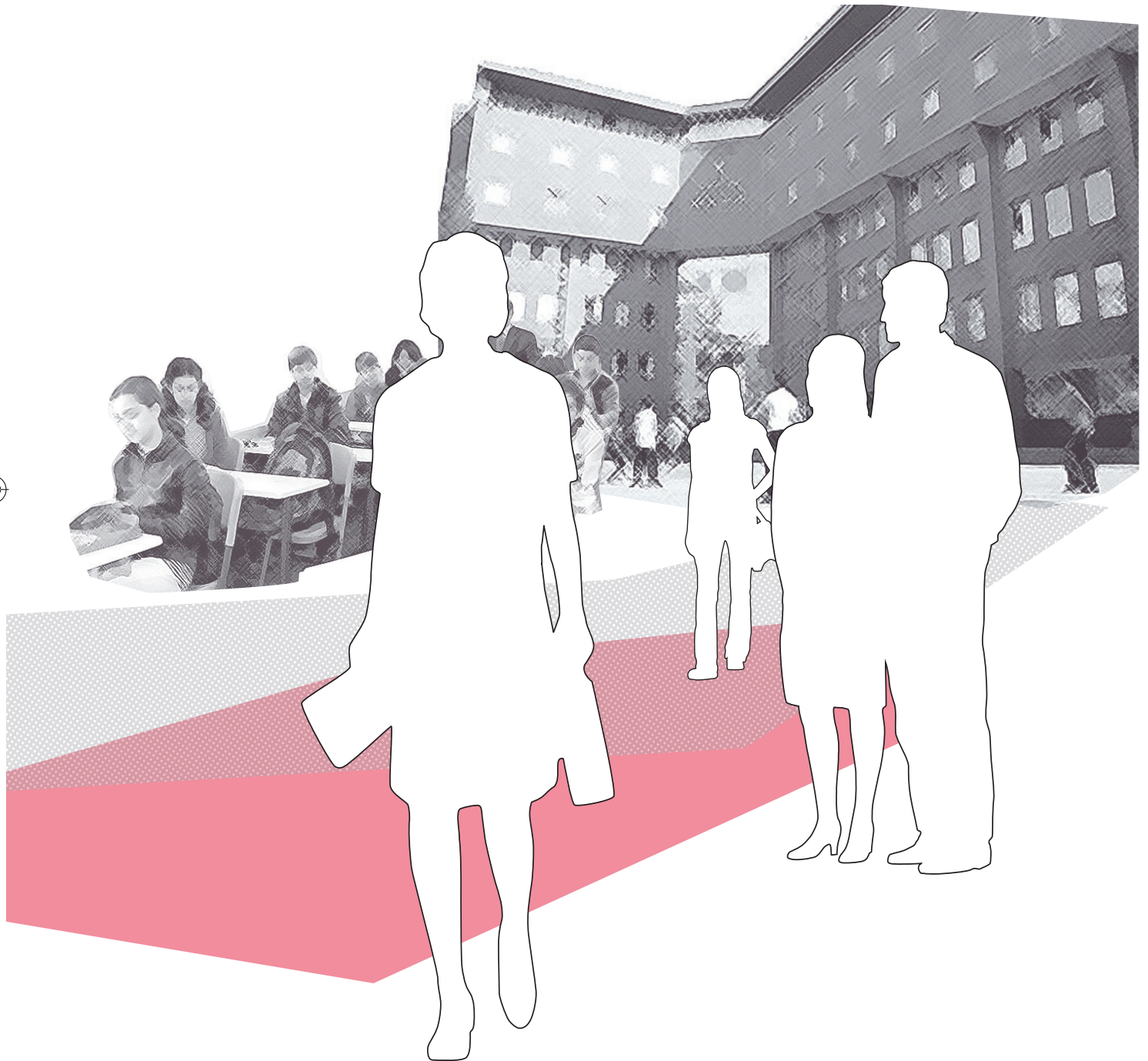
	monochron	polychron
Urlaub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familienmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kneipenbesuch in der Clique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitergespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danksagungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prüfung ablegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flugreise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kindererziehung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie könnte es sich anfühlen, mit einem Lebensbereich anders umzugehen wie gewohnt? In welchen Lebensbereichen könnten Sie einmal ausprobieren, Ihre Erwartungen flexibel an den Interaktionspartner anzupassen? Was würde passieren, wenn Sie das tun?

- Welche Erfahrungen zum Umgang mit Zeit haben Sie bereits gemacht? Wie ist es Ihnen gelungen, damit umzugehen? Gibt es etwas, woran Sie fast scheitern? Was könnten erste Schritte sein?



Schulstress, Elternstress – Türkischer Stress? Als junge Lehrerin an einem Großstadtgymnasium



Irene Auermann, eine Deutschlehrerin im Auslandsschuldienst geht es nach X-Monaten in der Türkei nicht gut. Was kann Sie tun, um zu ihrem inneren Gleichgewicht zurückzufinden?

Schnelle Abreise

Irene Aumann ist 28 Jahre alt, ledig und unterrichtet Deutsch und Französisch an einem bayerischen Gymnasium. Ihr Referendariat hat sie vor drei Jahren als Zweitbeste ihres Jahrgangs beendet, auch ihr erstes Staatsexamen hat sie mit hervorragenden Noten absolviert. Hinter ihrer ruhigen Art steckt ein neugieriger Mensch, der auch immer wieder Lust hat, sich zu verändern. Als sie kurz vor den Sommerferien durch einen Aushang des Kultusministeriums erfährt, dass die Möglichkeit besteht, an einem sog. Anadolu-Gymnasium zu arbeiten, ist sie sofort Feuer und Flamme. Anadolu Liseleri sind weiterführende staatliche (türkische) Schulen, ähnlich deutschen Gymnasien zur Erreichung der Hochschulreife. Dort werden bestimmte Fächer in einer Fremdsprache – unter anderem Deutsch – unterrichtet. Derzeit gibt es zwölf Anadolu-Gymnasien mit Unterricht in deutscher Sprache (nach türkischem Lehrplan). Diese Gymnasien nehmen nach einer strengen Aufnahmeprüfung eine begrenzte Zahl von Schülern auf. Die Bundesregierung fördert die Schulen durch die Entsendung von deutschen Lehrern (ca. 50 insgesamt). Die Vertragslaufzeit beträgt jeweils ein Jahr mit der Option auf Verlängerung. Als Einsatzorte sind die großen Städte genannt, darunter auch Einsatzorte im Westen der Türkei: Izmir, Istanbul, Antalya, Ankara.

Die Zeit für die Entscheidung ist knapp. Wenn alles gut geht, wird Irene Aumann in kurzer Zeit in der Türkei sein. Alle notwendigen Unterlagen reicht sie fristgerecht ein, den Auswahlprozess durchläuft sie ohne Einschränkungen. Ihre Freude ist groß, als sie die Zusage für ihren Einsatz am Marmara Anadolu Lisesi Istanbul im Briefkasten hat. Es bleiben ihr nur mehr drei Wochen, um ihre Wohnung aufzulösen. Kurz vor der Abreise überfällt sie dann doch eine vage Verunsicherung, ob sie diesen Schritt ausreichend überlegt hat. Alles geht so schnell. Und dann gibt es so viel zu bedenken und zu entscheiden. Weil es nur wenig finanzielle Unterstützung für den Umzug gibt, beschließt Irene Aumann zunächst mit Handgepäck zu reisen. Was soll sie mitnehmen? Was zu Hause lassen? Ein wenig atemlos und aufgekratzt trifft Irene Aumann schließlich mit drei Koffern voller Kleidung, Büchern und einem Laptop in Istanbul ein. Ein Taxi bringt Irene durch den dichten, lauten Verkehr vom Flugplatz zu einem kleinen Hotel am Marmarameer, in dem sie ihre erste Zeit verbringen wird. Ein neuer Lebensabschnitt kann beginnen.



Was Irene Aumann in der hektischen Zeit des Aufbruchs sehr geholfen hat, waren die Emails von Sevgi, einer zukünftigen türkischen Kollegin. In hervorragendem Deutsch hatte Sevgi sie freundlich und ein wenig förmlich angeschrieben. Irene könne sich jederzeit an sie wenden, wenn sie Hilfe bei der Wohnungssuche bräuchte. Sie, Sevgi, werde Irene die Stadt zeigen und sie mit den wichtigsten alltäglichen Dingen vertraut machen. Irene Aumann freut diese Hilfsbereitschaft und, das muss sie sich eingestehen, ein wenig ist sie auch darauf angewiesen. In der Alltagsbewältigung wie auch für den beruflichen Einstieg sind für Irene viele Fragen offen.. Wie werden die Kollegen sie aufnehmen? Wie wird sie mit den Kindern zurechtkommen? Welche Akzente wird sie setzen können? In so einer Situation ist Irene Aumann Sevgis helfende Hand natürlich sehr recht.

Anstrengende Wohnungssuche

Für den nächsten Morgen um 10 Uhr haben sich Irene und Sevgi auf der Hotelterrasse verabredet. Es gibt eine Menge zu tun: Möbel besorgen, die Beantragung von Telefon und Internet usw. Irene Aumann freut sich, als sie Sevgi Punkt 10 Uhr gleich auf der Terrasse begrüßt. Jetzt will sie sofort beginnen, die lange Liste der Erledigungen in Angriff zu nehmen und ihr neues Leben Stück für Stück zu organisieren. Doch sie kommt mit Sevgi nicht vom Fleck. Palaver mit dem Kellner – der kommt, wie Sevgi, vom Schwarzen Meer. Angeregt wird sich, wie Irene Sevgis knappen Übersetzungen entnimmt, über verschiedene Orte an der Küste unterhalten. Woher genau man denn komme. Und wen man dort kenne. Wer noch dort lebe. Und so weiter. Insgeheim sitzt Irene Aumann auf Kohlen und fragt sich ein wenig ungeduldig, ob man diesen Austausch nicht abkürzen könne. Doch sie lässt sich nichts anmerken.

Schließlich sind die beiden Frauen dann doch allein. Wo sie denn wohnen wolle, fragt Sevgi. Irene hatte sich vorher informiert und im Internet gesurft. Sie hat sich Yesilköy ausgesucht, wo auch ihr Hotel liegt. Der Stadtteil gefällt ihr ausnehmend gut. Er ist direkt am Marmarameer gelegen. Auch die Bauweise sagt Irene zu: Zwei bis dreigeschossige Apartmenthäuser, alles sauber und belebt, mit Läden zwischendrin. Nicht solche neuen Hochhäuser, wie Irene Aumann sie auf dem Weg vom Flughafen mehrfach gesehen hat. Vor allem: Es ist ruhig in Yesilköy. Alles in Allem ein Ort, an dem Irene Aumann heimisch werden könnte. Stimmt, sagt Sevgi, Yesilköy sei sehr schön, aber auch 10 km von der Schule entfernt. Das sei in Istanbul eine lange Strecke, morgens im Berufsverkehr. Ob Irene das denn bedacht habe. Es gebe viel modernere, besser erschlossene Viertel. Dorthin werde sie, Sevgi, Irene nun fahren.





Irene Aumann weiß nicht recht, wie sie reagieren soll. Einerseits vertraut sie ihrer eigenen Ortskenntnis nicht so recht und möchte Sevgis Rat annehmen. Andererseits gefällt es ihr sehr gut in Yesilköy und im Grund ihres Herzens hat sie ihre Wahl dafür auch schon getroffen. Irene Aumann ist unsicher, wie sie Sevgis Verhalten einschätzen soll. Da ist einerseits Dankbarkeit und Sympathie, weil sie sich so herzlich und zupackend ihrer annimmt. Andererseits hat Irene nicht das Gefühl, das Sevgi auf ihre Argumente pro Yesilköy wirklich eingegangen ist. Letztlich entscheidet sich Irene Aumann dafür, sich zurückzuhalten und leiten zu lassen. Das ist für sie auch ein Gebot der Höflichkeit – und sie ist auch viel zu müde vom Flug und den ganzen neuen Eindrücken, um sich auf eine Auseinandersetzung einzulassen.

Also fährt Sevgi mit ihr durch Ataköy, einem jener in den letzten Jahren modernisierten Viertel auf der europäischen Seite der Stadt, in denen riesige, neue Wohnblöcke entstanden sind. Diese repräsentierten, so Sevgi, die türkische Moderne. Es gäbe auch ein großes Einkaufszentrum in der Nähe, wo Irene alles für den täglichen Bedarf einkaufen und auch sonst unbegrenzt shoppen könne. Innerlich verdreht Irene Aumann die Augen. Einkaufen in einem dieser glitzernden, neureichen Konsumtempel, das ist das letzte, womit sie ihre Zeit verbringen will. Ataköy sagt Irene gar nicht zu, nur Häuserschluchten, Verkehr und breite Straßen. Lärm.

Sevgi weiter: Sie selbst besäße ganz in der Nähe eine Drei-Zimmer-Eigentumswohnung. Der Verwalter habe ihr im Vertrauen zugesagt, dass ihre deutsche Freundin sich im Nachbarblock einmieten könne. Im 3. Stock sei eine schöne Wohnung frei. Neu, sehr sauber, von ordentlichen Leuten anzumieten. Der Makler warte schon, sie habe für halb zwölf einen Termin mit ihm vereinbart. Irenes Alarmglocken beginnen leise zu schrillen. Nicht dass Sevgi unfreundlich wäre, im Gegenteil. Aber die Entscheidung, wo und wie Irene wohnt, will sie schon selber treffen. Doch irgendwie hat Irene Aumann das Gefühl, dass Sevgi sie in eine Richtung drängen will.

Aber sie erkennt auch Sevgis Engagement an, die in ihren Ferien auch etwas anderes tun könnte, als Neuankömmlingen den Start zu ermöglichen. Sie gehen also in den zwölften Stock und Irene Aumann muss zugeben, die Wohnung ist wirklich gut eingerichtet. Eine tolle Küche, eine Waschmaschine auch. Möbel, in die man durchaus übernehmen könnte. Was gibt es da noch zu zögern, scheint Sevgis Blick zu sagen. „Greif zu!“ Doch Irene ist nicht überzeugt. Ihr fällt es schwer zu sagen, dass Wohnblöcke nichts für sie sind, ohne Sevgi zu brüskieren, die da selbst wohnt und sich für Sevgi stark gemacht hat, dass sie die Wohnung bekommt.





Sie verabschieden sich schließlich vom Verwalter und Sevgi schlägt vor, in besagtem Einkaufszentrum ein kurzes Mittagessen einzunehmen. Irene Aumann ist ein bisschen müde und hätte lieber in einem Teegarten am Wasser gegessen anstatt in einer überfüllten, standardisierten Café-Kette standardisierten Kaffee zu trinken. Aber wieder sah Irene keine Einspruchsmöglichkeit. Zu nett, zu freundlich war Sevgi, zu bestimmend. Aber wenigstens bezahlen wollte sie für sich und Sevgi, die den ganzen Tag für sie opferte. Doch als Irene Aumann den Kellner rief, war Sevgi regelrecht entrüstet darüber und bestand darauf, dass sie zahle. Das sei doch schließlich selbstverständlich: „Hier ist die Türkei.“

Immerhin, beim Kaffee hatte Irene dann doch recht diplomatisch, wie sie es empfand, ihren Wunsch nach Besichtigungen in Yesilköy geäußert. Sevgi nimmt ihr Handy zur Hand und vereinbart in Windeseile neue Besichtigungstermine für den Nachmittag. Hoffnungsfroh fährt Irene Aumann dort hin, doch das Ergebnis ist ernüchternd. Für viel Geld wenig Komfort. Riesige Wohnungen, die für Irene allein viel zu groß sind. „Muss ich jetzt eine Wohnung nehmen?“, fragt sich Irene. Schließlich waren sie nun schon den ganzen Tag unterwegs. Bei allem Temperament und Herzlichkeit zeigten sich auch bei Sevgi erste Ermüdungserscheinungen. Doch Irene kann sich nicht dazu durchringen, schon jetzt ihre Wahl zu treffen. Schließlich stellt sie jetzt die Weichen für einen wichtigen Abschnitt in ihrem Leben. Das kann und will sie nicht übers Knie brechen. „Problem yok – wir suchen morgen weiter.“ sagt Sevgi mit einem Lächeln. Und irgendwie findet Irene Sevgi dann doch wieder klasse.

Der nächste Tag beginnt mit einem „Abstecher“ bei Sevgis Eltern, der sich auf einen Aufenthalt von letztendlich zwei Stunden ausdehnt. Sevgi übersetzt und so laufen alle Gespräche ausschließlich über sie. Die Eltern sind sehr nett, gastfreundlich und interessiert. Sie fragen nach deutschen Nationalgerichten, nach Volkstänzen und Dichtern. Irene Aumann ist es manchmal peinlich, dass sie auf einige Fragen keine Antwort weiß. Doch zum Glück entstehen dann keine unangenehmen Gesprächspausen. Vielmehr wird munter weitergeplaudert. Halim, Sevgis jüngerer Bruder, findet Irene äußerst sympathisch. Es wird Tee gereicht mit Börek und eingelegtem Gemüse. In der Mittagshitze wird Irene bald satt und schläfrig. Sie isst ihren Teller leer, doch es wird gleich wieder nachgereicht. Das ist ihr unangenehm. Sie kann doch nicht unentwegt essen. Aber sie will Sevgis Familie, die offenbar viel Herzblut in die Zubereitung des Essens gesteckt hat, natürlich auf gar keinen Fall brüskieren. Irgendwie ist Irene Aumann auch genervt. Ist es so schwer zu entdecken, dass sie satt ist? Warum gibt man ihr das unterschwellige Gefühl, es sei ungehörig, etwas abzulehnen? So isst Irene Aumann brav Teller für Teller leer, bis ihr schlecht wird. Spät, viel zu spät, gibt Sevgi das Signal zum Aufbruch.



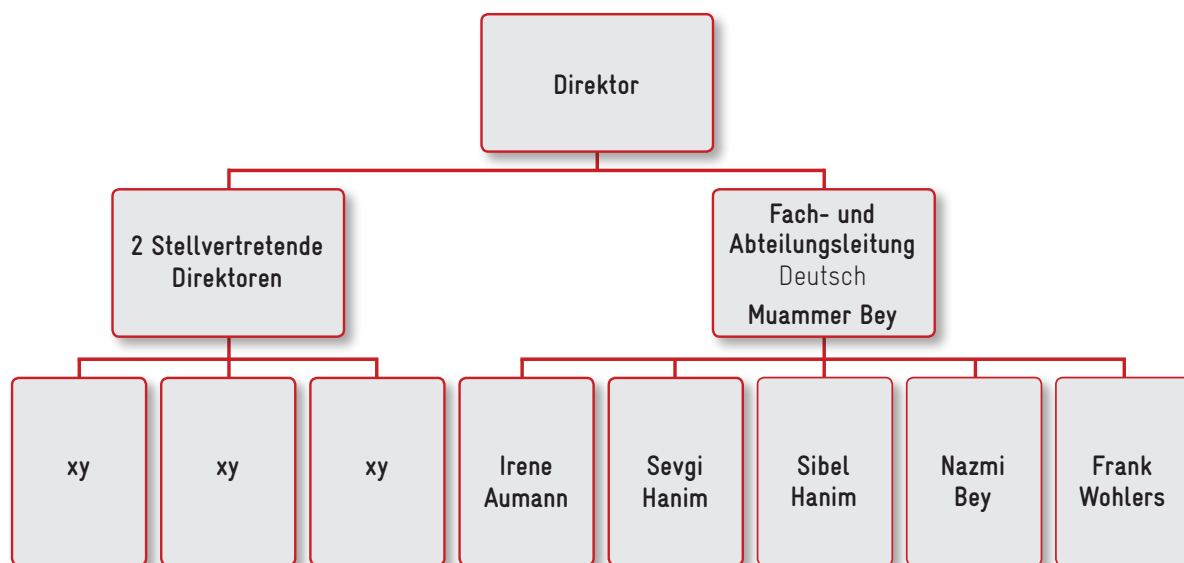
Endlich, nach drei weiteren Tagen Suche fanden sie eine Wohnung. In Yesilköy, wie es Irenes Wunsch entsprach. Zugleich war Irenes schlechtes Gewissen und das Gefühl, viel zu tief in Sevgis Schuld zu stehen, nahezu ständig präsent. Denn dass Sevgi müde war, Erholung brauchte, war während der gemeinsam verbrachten Zeit allzu offensichtlich geworden. Ganz zu schweigen von Sevgis Privatleben, dem sich diese gar nicht widmen konnte. Trotz all dem beteuerte Sevgi mehrfach, dass Irene Gast in ihrem Land und es ihr eine Freude sei, ihr den Start zu erleichtern. Irene Aumann beschloss, sich in jedem Fall bei Sevgi zu revanchieren.

Neu in der deutschen Abteilung

Inzwischen rückte auch der Schulbeginn näher. Bei der ersten Fachkonferenz lernte sie ihre anderen Kollegen und Vorgesetzten kennen. Zur Deutschabteilung gehörten insgesamt sechs Lehrer. Da war zum einen Muammar Bey, der Fachleiter. Irene Aumann empfand sein Verhalten als sehr zugewandt. Muammar drückte aus, wie sehr er sich freue, dass sie aus Deutschland käme. Diesem Land verdanke er seine Liebe zur Literatur, es habe seinem Denken eine neue Richtung gegeben. Irene Aumann war aufrichtig froh über Muammar Beys Worte. Denn auch sie hatte ein starkes Interesse an der Auseinandersetzung mit literarischen Stoffen und die Freude und die Herausforderung, die diese mit sich brachten waren es, die sie ihren Schülern in erster Linie vermitteln wollte. In Muammar Beys Worten klang eine leise Seelenverwandtschaft an. Dann war da noch Sibel Halim, eine sehr modisch gekleidete Kollegin mittleren Alters, die Irene Aumann ebenfalls freundlich willkommen hieß. Frank Wohlers lebte schon mehrere Jahre mit seiner Familie in Istanbul. Er nickte Irene kurz zu, ohne ihr sonst größere Aufmerksamkeit zu schenken. Nazmi Bey war ein weiterer Kollege, der sie immerhin höflich begrüßte, der aber nicht die Herzlichkeit eines Muammar Bey oder gar einer Sevgi, die selbstredend ebenfalls bei der Konferenz dabei war, ausstrahlte. Entgegen ihres eigentlichen Naturells erwiderte Irene Aumann Nazmi Beys Begrüßung ebenso förmlich.

Nach der allgemeinen Begrüßung ging es zur Sache. Der Stundenplan sah Irenes Einsatz in der Oberstufe vor. Dem sah sie einigermaßen gelassen entgegen, denn sie hatte diese Jahrgänge schon in Deutschland unterrichtet und jede Menge Material auf ihrem Laptop gespeichert. Doch als sie aus einem Nebensatz eines Kollegen erfuhr, dass mit einer Klassenstärke von mindestens 38 Schülern zu rechnen sei, verschlug es Irene Aumann den Atem. Wie sollte sie da Deutsch unterrichten? Wie Sprache und Kultur fördern? Für die Kollegen schien das Alltag zu sein, denn niemand machte die Klassengröße zum Thema. Ohne Widerspruch wurde auch Muammar Beys Vorschlag ange-

nommen, dass die deutsche Abteilung einen Aufsatzwettbewerb anlässlich des 18. März, dem Gedenktag an die Schlacht bei Canakkale, ausschreiben solle. Wobei – Vorschlag war ehe milde ausgedrückt. Zwar zeigte sich Muammer ausgesprochen beredet und höflich, doch sie hatte den starken Eindruck, dass er Direktiven erteilte anstatt Vorschläge gemeinsam zu besprechen. Aber auch das schienen ihre Kollegen mit stoischer Gelassenheit hinzunehmen. Die Schlacht bei Canakkale, darüber hatte Irene einiges gelesen: Ein Gründungsmythos der türkischen Republik. Und eine blutige Schlacht. Innerlich fragte sich Irene Aumann, wie sie ihre Schüler wohl motivieren könne, darüber einen Aufsatz zu schreiben. Und dann noch auf Deutsch! Aber auch dazu wollte Irene als Einzige und Neue nichts sagen.



In der anschließenden Gesamtkonferenz traf sie zum ersten Mal alle Lehrer. Sie verstand die Themen und Beiträge der Kollegen nicht, obwohl Sevgi und Sibel ihr flüsternd die wichtigen Informationen übermittelten. Für ihren Geschmack sah es nach wenig Ordnung und Struktur aus. Der Ton war laut, engagiert und in Teilen aufgebracht. Dann aber wieder sehr förmlich. Viele Redebeiträge klangen eher wie ein Vortrag mit Einleitung, Hauptteil und Schluss. Insgesamt eine sehr anstrengende Situation für Irene. Da war die Sorge, etwas Wichtiges zu verpassen. Dies gepaart mit Langeweile, die sie während schier endloser Statements in türkischer Sprache empfand. Das Geschehen zu beobachten, dabei einen einigermaßen schlauen Eindruck zu machen und parallel dem Wispern ihrer Übersetzerinnen zuzuhören, machte die Sache auch nicht einfacher.

Die männlichen Kollegen waren alle mit Krawatte gekleidet, einige trugen trotz der Hitze ein Jackett. Auch die Frauen waren schick angezogen. Niemand kam in Jeans oder einfachem T-Shirt. Dabei war es doch nur eine einfache Lehrerkonferenz, kein offizieller

Termin. Irene würde legere Kleidung mit Bewegungsfreiheit bevorzugen, rang sich aber schweren Herzens dazu durch, den Dresscode zu befolgen. Der doch sehr förmliche Eindruck verstärkte sich am ersten Schultag, als alle Kinder sich in Reih und Glied aufstellten und die Nationalhymne sangen. Dann erfolgte eine dem Klang eine teils väterlich teils staatstragend intonierte Rede des Direktors, in der er die Bedeutung des Lernens und der Bildung im Sinne Atatürks als Voraussetzung für die Weiterentwicklung des türkischen Staates sah. Er rief alle Kinder auf, sich an diesem Prozess zu beteiligen. Auf die Kinder schien diese Rede Eindruck zu machen. Für Irene Aumann hatte sie nichts kind- oder schulgerechtes an sich. Im Gegenteil. Aber auch der deutsche Kollege verzog keine Miene. Es war das Militärische an der Veranstaltung, das Irene Aumann regelrecht abstieß. Doch auch aus professioneller Sicht lehnte sie diese Veranstaltung ab. Denn die Grundsätze von Befehl und Gehorsam liefen ihrem Leitbild vom selbständig denkenden, reflektierten Individuum zuwider. Genau das war es doch, worauf sie die Schüler hinleiten wollte, warum sie diesen Beruf ergriffen hatte!

Schulalltag

Als Irene Aumann zum ersten Mal ihre Klasse betrat, saßen alle 38 Kinder ruhig auf ihrem Platz. Sie hatte sich für die erste Stunde aktivierende Spiele überlegt, die die Kinder zum Sprechen animierten und gleichzeitig erkennen ließen, wie deren Sprachstand ist. Dazu löste sie die Sitzordnung, die aus Zweier-Reihen bestand, auf, so dass die Kinder sich im Raum in Kleingruppen frei bewegen konnten. Für die Schüler schien das neu zu sein. Sie zögerten etwas, als Irene sie aufforderte, alle gleichzeitig zu sprechen und im Raum von Kleingruppe zu Kleingruppe zu gehen. Dann aber fanden sie Gefallen daran und Irene merkte, wie der Funke übersprang. Am Ende der Stunde begleitete sie bereits eine Traube von Schülern zum Lehrerzimmer. Auch die anderen Stunden hatte Irene Aumann ähnlich vorbereitet. Sie wollte sich möglichst von den vorgegebenen Büchern lösen und die Ideen und Bedürfnisse der Schüler in den Unterricht einbeziehen. Über diese Motivation, so der Gedanke, wollte sie den Kompetenzerwerb steigern. Dieses Herangehen kam bei den Schülern gut an. Kaum verließ sie das Lehrerzimmer oder betrat das Schulgelände, schon wurde sie von freundlichen Mädchen und Jungen begeistert begrüßt. Nach den ersten Wochen, als sie mit ihrer besten Freundin in Deutschland telefonierte, berichtete sie absolut zufrieden von ihrem Einstieg. Ihrem Eindruck nach waren die Kinder froh, dass das doch recht strenge Korsett des regulären Unterrichts zwischendurch aufgelöst wurde. Manchmal fiel es Irene zwar schwer, die Kinder wieder zur Ruhe zu bringen. Da half alles Reden und Appellieren nichts. Insbesondere eine Klasse was bisweilen kaum mehr einzufangen. Aber schlussendlich gelang es ihr doch immer wieder,

dass die Schüler sich motiviert und lernbegierig ihrer Methodik anschlossen. Trotz der großen Klassen, trotz der, wie sie es empfand, autoritären Tendenzen im türkischen Schulsystem. Irene Aumann war oft erschöpft vom Tag, aber insgesamt doch zufrieden mit sich.

Sevgi sah sie in dieser Phase nur selten, weil sie in unterschiedlichen Klassen eingesetzt waren. In den Pausen hatte Irene Aumann alle Hände voll zu tun. Kopien mussten angefertigt, der CD-Player in den Raum gebracht, die Hausaufgaben nochmals überprüft werden. Trotzdem war Sevgi ein Anker, an dem sie sich immer festhalten konnte, wenn sie im Alltag nicht weiter wusste. In den Wochen zuvor hatten sich die beiden auch immer wieder samstags oder sonntags getroffen. Meistens in einem der großen Multiplex-Kinos oder Einkaufszentren. Diese sagten Irene Aumann nach wie vor nicht zu, aber Sevgis Treue, Humor und Fürsorglichkeit machten das mehr als wett. Umso mehr freute ich Irene, als Sevgi sie für die Halbjahresferien zu einer Reise in ihr Dorf einlud. Die Feiertage am Ende des Ramadan-Fastenmonats wollte die Familie in Uzungöl am Schwarzen Meer verbringen. Mit von der Partie war oft Sevgis älterer Bruder Halim, der Sevgi auch oft zu den Treffen in der Stadt begleitet hatte. Irene mochte ihn sehr. Zu dritt lachten sie viel und unterhielten sich im Laufe der Zeit auch über persönliche Themen. Nicht selten diskutierten sie auch über Politik oder Religion und Irene hatte das Gefühl, langsam in das Land einzutauchen und Freunde zu haben. Wenn Sevgi keine Zeit hatte, dann traf sie Halim manchmal auch alleine. Er nannte sie Alman Abla (deutsche große Schwester). Weil beide für Jazz schwärmten, gingen sie nicht selten auch ohne Sevgi in Konzerte, die dieser Musik nichts abgewinnen konnte. Überhaupt der Fastenmonat. Weil die meisten der Kollegen fasteten, musste Irene und ihr deutscher Kollege ihr Pausenbrot so zu sich nehmen, dass sie dabei niemand sah – selbst wenn man ihr immer wieder beteuerte, dass sie selbstverständlich im Lehrerzimmer essen könne. Der Islam sei ja eine gastfreundliche Religion. Aber dabei fühlte sie sich gar nicht wohl. Sie verstand nicht, wie man freiwillig in diesem anstrengenden Beruf auf Essen verzichten konnte und dabei seine Arbeit professionell erledigen konnte. Dazu würde ihr einfach die Kraft fehlen. Auch in den Klassen merkte sie den Unterschied. Viele Schüler erzählten voller Stolz, dass sie fasteten. Im Unterricht waren sie oft müde und blaß, auch deshalb weil sie das Frühstück vor Sonnenaufgang mit ihren Eltern eingenommen hatten. Irene hielt das für unverantwortlich und unnötig. Ein Kind sollte alle Energie auf die Schule und das Lernen verwenden. Aber Diskussionen zu diesem Thema unterließ sie dennoch. Viel wichtiger als die religiöse Pflicht war ihr der Leistungsstand in den Klassen.

Elternkontakt

Nach der ersten Klassenarbeitsrunde wurde schulintern ein Elternabend angesetzt. Vorgeesehen war, da Irene das Gespräch mit dem Eltern noch nicht auf Türkisch führen konnte, dass sie mit Hilfe von Sibels Übersetzung den Abend gestalten sollte. Das war ihr ganz recht, weil sie gerade mit einer Klasse gar nicht zurechtkam. Die Klasse bestand aus 45 Kindern, von denen die meisten nur schwer Disziplin halten konnten, permanent durch die Klasse riefen und manchmal sogar unaufgefordert durch den Raum liefen. Die mangelnde Arbeitshaltung zeigte sich auch darin, dass die Hausaufgaben unter diversen Vorwänden nicht gemacht und auch nicht nachbereitet wurden. Überhaupt nicht zufrieden war Irene Aumann mit den Leistungen der Klasse. Die fehlende Arbeitsdisziplin wirkte sich natürlich deutlich auf die Noten aus. Sie könne nicht garantieren, auch das wollte sie den Eltern sagen, dass alle Kinder das Klassenziel erreichen, geschweige denn, dass alle Kinder zum Deutschen Sprachdiplom zugelassen würden. Genauso wollte sie das den Eltern auch schildern und ihnen die Dringlichkeit deutlich machen. Die Kinder müssten sich ändern und zwar sofort. Es wäre Aufgabe der Eltern, darauf einzuwirken. Jetzt ginge es gerade noch, aber es sei fünf vor zwölf.

Den Abend wollte Irene Aumann so beginnen, dass sie die Tatsachen schonungslos auf den Tisch brachte. Selbstverständlich stünde sie dann auch für Fragen zur Verfügung. So sprach sie es mit Sibel ab, die ihr versicherte „So machen wir das.“ Etwas aufgeregt war Irene schon, als sie an Sibels Seite das Klassenzimmer betrat. Es waren nahezu alle Eltern versammelt, die sie erwartungsvoll anschauten. Irene begrüßte die Anwesenden und stellte sich kurz vor. Die Eltern brachten ein „Herzlich Willkommen“ zum Ausdruck. Ein Vater schwang sich wohl zum Sprecher aller auf. Die Elternschaft sei erfreut dass ihre Kinder die Gelegenheit hätten, bei einer Muttersprachlerin Deutsch zu lernen. Das sei eine große Chance und die Kinder seien sehr dankbar dafür. Davon hab' ich bei dieser Klasse nichts gemerkt – ob wir von der gleichen sprechen, fragte sich Irene im Stillen. Und ob die Freude über sie auch noch am Ende des Elternabends bestünde?

Irene Aumann wandte sich nun den wichtigen Themen zu und begann ihre Rede zum Stand der Klasse, die von Sibel übersetzt wurde. Sie wählte ihre Worte deutlich, um die Dringlichkeit zu verstärken. Sie war froh, dass Sibel an ihrer Seite war, obgleich ihr eigenes Türkisch dank ihrer privaten Türkischstunden schon um Einiges besser geworden war. Aber die Dinge auf den Punkt zu bringen, dazu reichten ihre Kenntnisse dann doch noch nicht. Sibel begrüßte die Eltern ein zweites Mal und berichtete dann von der Klasse: „Eigentlich sind wir mit der Klasse sehr zufrieden. Es gibt zwar hier und da kleinere Probleme. Aber die sind nicht bedenklich. Einige Kinder sind sehr introvertiert, andere

sehr lebendig. Sehr lebend. Wirklich. Sehr nett alle zusammen und sympathisch.“ Und weiter: „Natürlich sei Deutsch eine sehr schwere Sprache nicht wie Englisch zum Beispiel. Deshalb seien noch nicht alle Noten perfekt. Aber die Kinder sind sehr klug und gemeinsam werden wir es schaffen, dass die Kinder hervorragende Ergebnisse erzielen werden.“

Irene Aumann stockte der Atem, als sie Sibels Worte vernahm. Sie sah sich im falschen Film. Zwar konnte sie nicht alles verstehen, aber einiges schon. Sibels Tonlage klang sehr versöhnlich und besänftigend. Kein Wort von dem, was sie vorher abgesprochen hatten. Genau das Gegenteil von dem, was Sibel sagen sollte. Hatte sie Angst, den Eltern die Wahrheit zu sagen? Hatte sie vielleicht Irene gar nicht verstanden? Manchmal hatte Irene sowieso das Gefühl, dass Sibels Deutschkenntnisse über das Ausfüllen von Grammatikaufgaben nicht hinausgingen. Jedenfalls hatte sie noch nie an einer dezidierten Diskussion auf Deutsch teilgenommen. Der Abend endete freundlich und der Vater, der die Begrüßung übernommen hatte, sprach im Namen der Eltern das Schlusswort: „Das Fleisch gehört Ihnen, die Knochen uns. *Eti senin, kemigi bizim*. Wir bedanken uns für Ihr Engagement und Ihre Mühe im Namen unserer Kinder.“ Irene Aumann konnte mit dieser Übersetzung gar nichts anfangen. Fleisch, Knochen? Was für eine Sprache! Auch Sibel gelang es nicht, die eigentliche Bedeutung dieses Sprichwortes zu erläutern. Für Irene Aumann blieb der Eindruck als würden die Eltern die Verantwortung für ihre Kinder einfach auf die Schule abschieben. Das konnte es doch nicht sein.

Irene Aumann war so enttäuscht von dem Abend, dass sie extra eine Freundin in Deutschland anrief und ihr von den Geschehnissen berichtete. „Stell dir vor“, begann sie ganz entrüstet und berichtete von Sibels mangelhaften Übersetzungsversuchen und dem unangemessenen Erziehungsauftrag der Eltern an die Schule. Doch auch ihre Freundin konnte ihr nicht weiterhelfen. Im Gegenteil, als Irene die leise Kritik ihrer Freundin an der Schule, den Kollegen, den Eltern hörte, sah sie sich fast genötigt, ihr Umfeld zu verteidigen. Irene Aumann schlief in dieser Nacht sehr schlecht.

Die Situation in der Klasse eskalierte einige Wochen später. Ein Schüler hatte eine Hausarbeit abgegeben. Bei der Korrektur stellte Irene Aumann fest, dass der Junge die Arbeit niemals selbst geschrieben haben könne. Dazu war die Arbeit sprachlich viel zu gut. Es war unmöglich, dass sie von ihm stammte. Je öfter Irene sie las, desto sicherer wurde sie: Der Schüler hatte abgeschrieben oder die Arbeit anfertigen lassen. So eine Unverfrorenheit! Und wie unfair den anderen Klassenkameraden gegenüber. Fast schon beleidigend, dass der Schüler Irene für so dumm hielt, dass sie das nicht merkte. Bei Täuschungsversuchen war Irene Aumann konsequent. Sie erteilte die Note „ungenügend“.

Als sie dem Schüler die Arbeit aushändigte, war der Protest groß. Es sei ungerecht, meinte er, für so eine gute Hausarbeit eine schlechte Note zu bekommen. Aber Irene Aumann ließ sich nicht erweichen. Das machte sie dem Schüler auch sehr deutlich. Der Schüler insistierte darauf, die Klausur selbst geschrieben zu haben. Innerlich war Irene aufgebracht, blieb nach außen hin jedoch kühl: „Du hast bewusst getäuscht – Deine Lehrerin, deine Eltern, deine Mitschüler und dich selbst. Es bleibt beim Ungenügend.“ Damit war das Thema für sie eigentlich erledigt. Doch als der Junge in der darauf folgenden Stunde wiederholt durch die Klasse rief, sah Irene sich gezwungen, dem Jungen eine schriftliche Verwarnung zu erteilen. Lehreralltag. Lehreralltag?

Drei Tage später wurde sie ins Zimmer des stellvertretenden Direktors gerufen. Dort saßen die Eltern des Jungen im Gespräch mit dem Konrektor. In leisem, getragenen Tonfall, den Irene nun schon besser kannte und fast schon erwartet hatte, sprach sie der Vater des Kindes an. „Werte Frau Lehrerin, wir sind gekommen, um uns im Namen unseres Sohnes zu entschuldigen. Bitte nehmen Sie die Entschuldigung an.“ Irene war es ziemlich unangenehm, dass sich Eltern für ihren Sohn entschuldigen und dies vor dem Konrektor. Aber ihre Haltung blieb fest. Unterschleif ist Unterschleif – da sehe sie keinen Handlungsspielraum. Außerdem müsse der Junge sich entschuldigen, der habe ja den Fehler begangen. Es tue ihr leid, aber sie ziehe den Tadel nicht zurück und auch das Ungenügend müsse bleiben. Aber, so fügte sie anerkennend hinzu, sie fände es toll, dass sich Eltern so für ihr Kind einsetzten. Fehler allerdings müsse man selbst ausbügeln. Das sei ein Lernprozess hin zum Erwachsensein. Wie könne er es sonst lernen, für Fehler gerade zu stehen. Leider klingelte es dann zur nächsten Stunde, so dass sie die Reaktion der Eltern und des Konrektors nicht abwarten konnte. Aber das Ihre hatte sie gesagt.

Sevgi, der sie davon erzählte, äußerte sich verhalten. Sie könne Irene zwar verstehen, aber für die Eltern sei eine Absage schon sehr konfrontierend. Irene Aumann fragte sich, ob ihre Reaktion vielleicht nicht zu scharf gewesen war, ob sie sich diplomatischer hätte ausdrücken sollen. Irene nahm sich vor, zukünftig etwas weniger scharf und grundsätzlich zu sein, mochte sie die Kinder doch eigentlich sehr gern.

Arbeit türmt sich auf

Allmählich kündigten sich die Halbjahresferien an, denen Irene sehnsüchtig entgegenblickte. Schon seit ein paar Wochen machte sich die Anstrengung, in einem fremden Land zu unterrichten, bemerkbar. Sie war eigentlich immer müde, hatte seit Kurzem auch ständig Verspannungen im Rücken. Kein Wunder, denn sie hatte ein enormes

Arbeitspensum zu bewältigen. Irene Aumann hatte es sich zur Angewohnheit gemacht, in jeder Klasse pro Woche einen Test zu schreiben. Auch für die Aufsatzvorbereitung nahm sie sich viel Zeit. Vor einer Klassenarbeit korrigierte sie mindestens zwei Probeaufsätze. Die Folge war ein großer Nachbearbeitungsaufwand zu Hause. Schlimmer noch war die mangelnde Disziplin in den Klassen, die ihr inzwischen große Schwierigkeiten bereitete. Der Lärm und mangelnde Respekt ihr gegenüber setzten Irene unter enormen Stress. Irene Aumann war klar, dass dies in gewissem Umfang eine Folge ihres pädagogischen Konzepts war. Einerseits fand sie es richtig, sich vom Frontalunterricht zu lösen, andererseits hatte sie das Gefühl, dass interaktive Formen die Kinder überforderten und sich in der Freiheit nicht zurechtfinden. Nicht selten konnte sie kaum ihr eigenes Wort verstehen. Doch eine strenge, autoritäre Lehrerin zu sein, das entsprach nicht Irenes Wesen. Und auch nicht ihrer Weltsicht. Befehl und Gehorsam hatten noch niemals eigenständige, reflektierte Menschen geformt. Doch was Irene Aumann verwunderte, war, dass es in anderen Klassen kein Disziplinproblem geben zu schien. Auch nicht im Englischunterricht, der ja wohl ähnlich kommunikationsorientiert ablaufen musste. Wie sollte sie eine Balance zwischen beiden Positionen herstellen? „*Das Fleisch gehört Ihnen, die Knochen uns. Eti senin, kemigi bizim.*“ Hatte sich der Vater so ausgedrückt? Was wurde eigentlich von ihr erwartet? Was erwartete sie von sich selbst?

Damit war das erste Halbjahr beendet. Urlaubsreif machte Irene innerlich drei Kreuze, dass es endlich vorbei war.

Kurzurlaub mit Familienanschluss

Ein paar Tage später stand die Fahrt nach Uzungöl ans Schwarze Meer an, wohin Sevgi sie schon vor Wochen immer mehrmals eingeladen hatte. Endlich konnte Irene auch einmal diesen Teil des Landes kennen lernen, der für sie bis dato noch völlig unbekannt war. Irene hoffte, Trabzon zu sehen und auch das Sumela-Kloster, das nur einen Tagesausflug entfernt war. Sevgi, die die Gegend von Kindes Beinen auf kannte, schwärmte immer wieder von der Landschaft und den Sehenswürdigkeiten. Mit von der Partie waren Sevgi und ihr Bruder Halim, den Irene mittlerweile sehr gut kannte, sowie eine Tante der beiden. Sevgis Eltern waren bereits dort, verbrachten sie doch stets den ganzen Fastenmonat im Dorf.

Die Reise mit dem Bus war interessant, aber anstrengend. Irene hätte ihre Eindrücke gerne mit Halim geteilt, der sich immer aufgeschlossen für ihre Gedanken zeigte und sich angeregt mit ihr unterhielt. Das war leider nicht möglich, denn sie musste neben einer

anderen, ihr fremden Passagierin sitzen. Halim hatte man einen anderen männlichen Fahrgast zugeordnet, der sonst neben einer Frau hätte sitzen müssen. Sevgi saß neben der Tante.

Die Uzungöl'er Verwandtschaft erwartete die Ankommenden auf dem Busbahnhof. Ein Herzen und Küssen, ein Händeschütteln und Umarmen. Irene mochte diese Herzlichkeit sehr. Doch fiel ihr auf, dass Sevgi Bruder die Großeltern sehr formal mit einem Stirnkuss begrüßte. Das hätte sie so nicht erwartet, hatte sie Halim doch als modernen, aufgeschlossenen jungen Mann erlebt. Auch, dass er schon bei der Platzvergabe im Bus nicht auf den Platz neben Sevgi oder ihr selbst insistiert hatte, fiel ihr in diesem Moment wieder ein. Sie schüttelte lieber die Hand, weil sie andere Art des Begrüßens nicht kannte. Aber auch weil sie das Küssen der Hand und die Verbeugung als Herrschaftsgeste ansah, der sich anzupassen für Irene Aumann überhaupt nicht in Frage kam.


Im Haus der Großeltern angekommen, verschwindet Sevgi gleich in der Küche und lässt Irene Aumann auf dem Wohnzimmersofa allein zurück. Alle reden auf sie ein. Irene Aumann kann nahezu nichts verstehen, auch weil der Dialekt, der vor Ort gesprochen wird, sich von dem in Istanbul stark unterscheidet. Sie lächelt auf alle Äußerungen, von denen sie ausgeht, dass sie an sie gerichtet sind. Irene ist in Sorge, dass sie sich falsch verhält. Ein Ja signalisiert, wo ein Nein angebracht wäre. Dass sie gegen unsichtbare Vorhänge tritt. Wenn doch nur Sevgi wieder käme oder Halim, um sie zu unterstützen. Doch Halim hat gleich nach ihrer Ankunft das Haus verlassen und ist bislang nicht wieder aufgetaucht. Da klingelt es mehrmals. Doch es sind bloß Nachbarn, die hallo sagen und den deutschen Gast aus Istanbul sehen wollen. Sie werden von den Großeltern zum Sitzen aufgefordert, so dass sich das Wohnzimmer langsam füllt. Der Lärm schwillt an. Irene sitzt nun schon seit Stunden, als Sevgi zum ersten Mal aus der Küche kommt, um Tee und Nüsse zu bringen. Sie lächelt Irene zu und geht dann wieder aus dem Raum. Irene möchte ihr am liebsten folgen, fühlt sich nicht nur der mangelnden Sprachkenntnisse wegen fehl am Platz. Doch sie weiß nicht, was sie sagen soll. Dann wird das Essen aufgetragen und Irene Aumann ist froh, dass sie nun etwas zu tun hat und mit Sevgi zusammen am Tisch sitzt. Auch Halim ist endlich zurück, spricht aber kaum mit ihr. Stattdessen beschäftigt er sich mit den kleinen Nichten und Neffen, die ebenfalls am Tisch sitzen. Das Essen schmeckt lecker, aber Sevgi ist längst satt. Oh Gott, jetzt geht das schon wieder los mit dem Nachfüllen. Wenn man essen muss bis kurz vor dem Erbrechen, was hat das dann eigentlich noch mit Gastfreundschaft zu tun? Und wo wird sie in der Nacht eigentlich schlafen? Wann kann sie sie sich endlich alleine auf ihr Zimmer zurückziehen? Wann findet diese Gemeinschaft ein Ende? Wann kann sie mit Sevgi und Halim wie gewohnt umgehen? Halim spricht sie nicht an und tut so, als wäre sie die Freundin seiner

Schwester, die er kaum kennt. Das wird sie ihm sagen, dass sie es gemein findet, so zu tun als würde er sie nicht kennen. Haben sie nicht gemeinsam viele Stunden in Istanbul verbracht? Allein, ohne Sevgi, ohne Familie?

Die Zeit zu diesem Gespräch ergibt sich an diesem Tag nicht und auch nicht am folgenden. Gefühlte 38 Stunden hockt Irene Aumann auf dem Wohnzimmersofa. Immer sind alle irgendwie zusammen, kleben aneinander in wechselnden Kombinationen. Als Halim sich anbietet, auf dem Markt Obst und Gemüse einzukaufen, gesellt Sevgi sich spontan dazu und sagt: „Ich gehe mit.“ Manchmal muss man die Mitmenschen zu ihrem Glück zwingen. Es ist zwar nicht das Sumela-Kloster, zu dem sie Halim begleiten will und das noch immer ganz oben auf Irenes Liste der Sehenswürdigkeiten steht. Aber immerhin, etwas Bewegung, etwas frische Luft, ein kleines bisschen Vertrautheit wird ihr gut tun. Doch leider sind die beiden nicht zu zweit, denn eine kleine Cousine gesellt sich auch noch dazu. Auf dem Weg spricht sie Halim auf sein verändertes Verhalten im Dorf an. „Weißt du“, beginnt er mit seiner Erklärung, „Die Leute im Dorf haben alte Köpfe. Sie würden es anders interpretieren, wenn wir uns wie in Istanbul verhalten. Das wäre hier unhöflich und unehrenhaft – auch dir gegenüber.“ Irene versucht nachzuvollziehen, was Halim ihr sagen will. Sie weiß nicht recht was Halim meint, versucht Verständnis zu zeigen und fühlt doch eine starke Zurückweisung, die Halim durch seine distanzierte Haltung ausgelöst hat. Doch sie kann es nicht in Worte fassen. Auch weil sie Halim nicht zu nahe treten will. Und so spielt Irene Aumann das Spiel mit, spricht nur oberflächlich mit ihm und Sevgi, lächelt freundlich und macht Quatsch mit den Neffen und Nichten und Nachbarskindern. Als hätte sie in ihrem Beruf nicht genug damit zu tun, große und kleine Kinder zu bespaßen, geht es hier, in der tiefsten, schönsten türkischen Provinz munter damit weiter. Dabei hat das Gespräch mit Halim Irenes Unsicherheit nochmals verstärkt, und sie weiß gar nicht mehr, ob sie sich richtig verhält oder fortlaufend, ohne auch nur irgendetwas zu bemerken, gegen Konventionen verstößt. Bei aller Selbständigkeit, bei allem Selbstbewusstsein, ihre Freunde sollten sich keinesfalls mit ihr blamieren. Daher fühlt sie sich verpflichtet, vor der Gemeinschaft einen guten Eindruck zu machen. Bloß: Erholsam war das nicht. Es entsprach auch nicht ihren Erwartungen von einem entspannten gemeinsamen Kurzurlaub.

Return oder Single-Ticket?

Letztendlich ist Irene Aumann froh, wieder zurück in Istanbul zu sein. Zurück in ihrer Wohnung hält sie inne und denkt nach. Was ist eigentlich passiert in diesem Schulhalbjahr? Was ihr im Zusammenhang mit Schule und Erziehung auffällt, ist, dass man kaum



einen Schüler dazu ertüchtigt, Selbstverantwortung zu übernehmen, sondern dass Anpassbarkeit als höfliches Verhalten gilt. Was richtete sie an, wenn sie die Protagonisten der Lektüren kritisch hinterfragen ließ und dazu auch noch ermutigte. Sie wehrte sich dagegen, ein System dahin gehend zu unterstützen. Und dann war da noch die schlichte Tatsache, dass der Unterricht sie richtig ermüdete. Denn so viele Kinder in einem kommunikationsorientierten Unterricht zu unterrichten, war Schwerstarbeit. Von den Disziplinproblemen gar nicht zu reden. Oder standen die Disziplinprobleme gar mit ihrem Unterrichtsverständnis in Verbindung?

Andererseits gab es in ihr eine Stimme, die sagte, sie solle froh sein, in einem wunderbaren und interessanten Land leben und arbeiten zu können, sich darauf zu konzentrieren und alles andere auszublenden.

In manchen Momenten konnte sie sich mit dieser Haltung arrangieren. Aber wenn sie an ihren Uzungöl-Aufenthalt dachte und wie fremd ihr die wichtigsten Personen des Jahres, Sevgi und Halim, dort gewesen waren, dann konnte sie nicht glauben, jemals in diesem Land auch nur einigermaßen heimisch zu werden.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Irene Baumanns Berater. Wie können sie Ihr helfen, ihr inneres Gleichgewicht wiederzufinden? Welche Fragen würden Sie ihr stellen, damit sie demnächst anstehende Entscheidung, ob sie am Schuljahresende ihren Vertrag verlängern oder den Auslandsaufenthalt beenden soll, beantworten kann?

Aufgaben zur Fallstudie 4

In dieser Fallstudie zeigen sich folgende Aspekte besonders deutlich:

- Das kulturelle Dilemma „Implizit versus explizit kommunizieren“
- Das kulturelle Dilemma „Konflikte austragen versus Harmonie erhalten“
- Kontextualisierung aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“
- Die Kulturspezifika „Stilprinzipien“ und Umgang mit „Kritik, Konflikten, Fehlern“
- Die Kulturspezifika „Namuz (Ehre)“ und „Religion“
- Das Kulturspezifikum „Nation, Ethnie, Region“

1. Anpassung oder Abgrenzung

a) Immer wieder versucht Irene Aumann sich abzugrenzen, mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg.

- Sie erwägt, in eine Wohnung zu ziehen, die in einem Stadtteil liegt, in dem sie sich nicht wohl fühlt.
- Sie isst bei einer Essenseinladung weitaus mehr, als sie Hunger hat.
- Sie verzichtet bei einem Kurzurlaub auf Unternehmungen und Ausflüge zu für sie interessanten Sehenswürdigkeiten.
- Sie unterwirft sich dem Kleidungsprotokoll ihres neuen Arbeitgebers, obwohl sie sich verkleidet vorkommt.

Warum, glauben Sie, fällt ihr die Abgrenzung schwer?
Kreuzen Sie eine oder auch mehrere mögliche Ursachen an.

	Wohnen	Essen	Ausflüge	Kleider
Sie hat keine Chance gegen das dominante/ignorante Gegenüber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie hat insgesamt wenig Durchsetzungsvermögen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie kennt die Regeln des kultursensiblen Abgrenzens nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie ist sich selbst nicht so richtig klar darüber, was sie eigentlich will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei diesen Themen war Abgrenzung bisher nicht notwendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie glaubt, dass bei interkultureller Kompetenz Anpassung entscheidend ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie denkt, höflich sein und Nein-Sagen schließen sich aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Wo ist Ihre persönliche Anpassungsgrenze bei Auslandsaufenthalten?
Kreuzen Sie an.

	Ja	Nein
Ich passe mich beruflich der Kleiderordnung meines Arbeitgebers an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich trage privat nur Kleidung, mit der ich in der Öffentlichkeit keinem zu nahe trete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich esse alle Speisen, die mir aufgetischt werden, ob ich sie nun mag oder nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verzichte auch auf Speisen, die in dem Land aus religiösen Gründen abgelehnt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verzichte auf Ausflüge, wenn die Reise dorthin nicht empfohlen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich zeige mich nur in Gesellschaft von Personen, mit denen ich keinen Anstoß erzeuge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich vermeide Meinungen, die einen Affront beim Gegenüber auslösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Erinnern Sie sich an Situationen, in denen auch Sie ein eigenes Bedürfnis zurück gestellt und sich angepasst haben. Welche Gründe spielten bei Ihnen eine Rolle?

	Eigenes Beispiel
Ich hat keine Chance gegen das dominante/ignorante Gegenüber	
Ich habe insgesamt wenig Durchsetzungsvermögen.	
Ich kannte die Regeln des kultursensiblen Abgrenzens nicht.	
Ich war mir selbst nicht so richtig klar darüber, was ich eigentlich will.	
Ich möchte ein rücksichtsvoller Mensch sein.	
Ich glaube, dass bei interkultureller Kompetenz Anpassung entscheidend ist.	
Ich denke, höflich sein und Nein-Sagen schließen sich aus.	
...	

d) Irene Aumann passt sich nicht in jeder Situation an. Sie weicht beispielsweise auch dann nicht von ihrer Grundüberzeugung ab, dass Kinder mit partizipativen Methoden am besten lernen, als ihr die Disziplin in der Klasse aus dem Ruder läuft und eine Atmosphäre herrscht, in der kein Kind mehr gut lernt.

Erinnern Sie sich an Situationen, in denen Sie das eigene Bedürfnis/Überzeugung nicht hinten an gestellt und sich nicht angepasst haben.

- Haben Sie Ihre Gegenüber dabei brüskiert oder nicht?
- Haben Sie sich dabei wohl oder unwohl gefühlt?
- Hatte Ihr Verhalten Konsequenzen?
- Waren Sie langfristig gesehen mit Ihrem Verhalten zufrieden?
- Sehen Sie heute Verhaltensalternativen, die Ihnen damals gar nicht in den Sinn gekommen wären?
- Ist Anpassung/Abgrenzung ein Thema, mit dem Sie sich weiterhin beschäftigen wollen?

2. Kommunikation

Lesen Sie Kapitel „Implizit versus explizit kommunizieren“ auf Seite 144 sowie „Konflikte austragen versus Harmonie erhalten“ auf Seite 145. Lesen Sie auch das Kapitel Kontextualisierung auf Seite 154 und in den Kulturspezifika „Stilprinzipien“ sowie Umgang mit „Kritik, Konflikten, Fehlern“ ab Seite 123.

a) Beim Elternabend benennt Irene Aumann die Klassensituation genau. Sie spricht von der Gefahr, das Klassenziel nicht zu erreichen und von großen Problemen, die in der Klasse herrschen. Aber Sibel übersetzt nicht wörtlich. Ordnen Sie Sibels Übersetzungen Irenes Formulierungen zu!

- introvertiert (1)
- Deutsch ist eine sehr schwere Sprache nicht wie Englisch zum Beispiel. Deshalb seien noch nicht alle Noten perfekt (2)
- sehr zufrieden ... hier und da kleinere Probleme ... nicht bedenklich (3)
- andere sehr lebendig ... sehr lebend ... wirklich (4)

Das sagt Irene	
Sie könne nicht garantieren, ... dass alle Kinder das Klassenziel erreichen, geschweige denn ... alle Kinder zum Deutschen Sprachdiplom zugelassen würden	
meldeten sich wochenlang nicht ... auch auf Aufforderung gaben sie keine Antwort ...	
die meisten schwer Disziplin halten konnten, permanent durch die Klasse riefen und manchmal sogar unaufgefordert durch den Raum liefen ...	
nicht zufrieden ... mit den Leistungen der Klasse	

b) Sibel ist als Dolmetscherin eingesprungen. Die Qualifikation von Laiendolmetschern ist: Sie können beide Sprachen. Was sie mangels Ausbildung für diese Tätigkeit nicht gelernt haben ist: sie können sich vom Gesagten nicht persönlich distanzieren. Dies hat zur Folge, dass Laiendolmetscher oft

- versuchen zu vermitteln
- vertreten, verteidigen, fürsprechen
- ausbügeln, glätten, kürzen
- ergänzen, vervollständigen, erweitern
- verfälschen, verzerren

Was davon hat Sibel getan? Für wie professionell halten Sie ihre Dolmetscherleistung?

c) Irene Aumann erwischt einen Schüler, der bei der Erstellung einer benoteten Hausarbeit abgeschrieben hat. Dafür gibt sie die Note „ungenügend“. Im Nachgang erteilt sie diesem Schüler wegen Störung des Unterrichts eine schriftliche Verwarnung. Daraufhin kommen die Eltern in die Schule um zu fragen, was eigentlich genau vorgefallen ist und um sich für ihren Sohn zu entschuldigen.

Formulieren Sie um, was hätte Irene Aumann sagen können, um Konrektor und Eltern nicht vor den Kopf zu stoßen? Sie haben mehrere Möglichkeiten:

	„Ihr Sohn hat bei der Hausarbeit absichtlich betrogen.“	„Ihr Sohn hat mehrmals quer durch die Klasse gerufen und den Unterricht gestört.“	„Ich nehme das Ungenügend nicht zurück.“
Deuten Sie die Sachverhalte durch ein Sprichwort oder eine kleine Geschichte an.			
Nutzen Sie indifferente Formulierungen, die Interpretationsspielräume in alle Richtungen offen lassen.			
Lassen Sie die Botschaften in eine längere und wertschätzende Rede einfließen.			

d) Der unbefriedigende Gesprächsverlauf im Zimmer des Konrektors ist nicht nur eine Frage der unterschiedlichen Gewohnheiten sich auszudrücken. Irene unterscheidet sich auch in anderer Hinsicht von ihren Gesprächspartnern. Wie?

	Irene	Eltern
Verständnis Elternrolle		
Verständnis Lehrerrolle		
Annahmen über „Selbstverantwortung“.		

3. Ehre und Religion

Lesen Sie auch den Abschnitt über „Namuz (Ehre)“ in den Kulturspezifika auf Seite 120. Lesen Sie auch den Abschnitt „Religion“ auf Seite 132.

a) Irene lernt Sevgi und ihren Bruder Halim als aufgeschlossene, moderne Menschen kennen. Gemeinsame Freizeitinteressen und der Lebensstil junger Erwachsener in europäischen Metropolen sind verbindende Gemeinsamkeiten. Gravierende Unterschiede, vor allem zu Halim, stellt Irene erst fest, als sie die beiden während eines Kurzurlaubs im Kreise der Familie auf dem Lande erlebt.

Irene denkt düstere Gedanken. Helfen Sie ihr mit Ihrer Kenntnis der türkischen Kultur, die Stimmung ein wenig aufzuhellen.

Irenes düstere Gedanken	Alternative: hellerer Gedanke
„Halim lässt mich bei der Platzverteilung im Bus im Stich.“	
„Halim unterwirft sich seinen Großeltern, er ist gar nicht modern und aufgeschlossen.“	
„Halim beschäftigt sich lieber mit seinen Neffen und Nichten als mit mir.“	



„Halim verleugnet vor seiner Familie unsere Freundschaft.“	
„Halim hängt einem altmodische Ehrbegriff an.“	
„Halim ist ein Wendehals, auf dem Lande passt er sich Ehrvorstellungen an, die er in Istanbul gar nicht hat.“	

b) Religiosität ist ein wichtiger Bestandteil türkischer Identität. Einer anderen Religion anzugehören, ist für Türken nachvollziehbarer, als Atheist zu sein.

Wie halten Sie es mit dem Glauben? Vergegenwärtigen Sie sich Lebensbereiche, in denen Sie religiös geprägt sind. Bitte kreuzen Sie an:

- Ich kenne biblische Geschichten/Geschichten aus der Thora, dem Koran ...
- Ich feiere Feste religiösen Ursprungs.
- Ich teile Moralvorstellungen mit religiösen Wurzeln, z.B. die zehn Gebote
- Ich pflege Zwiesprache mit Gott, dem Schicksal, einer höheren Macht.
- Ich halte mich an Verhaltensregeln, die im Volksglauben/Aberglauben wurzeln.
- Ich schätze Kulturgüter religiösen Ursprungs, z.B. Architektur, Musik, Gemälde.
- Ich pflege religiöse Rituale.
- Ich spende Geld/Kleidung/... für caritative Organisationen kirchlicher Zugehörigkeit.
- Ich/Familienangehörige nutzen eine Einrichtung in religiöser Trägerschaft. (Krankenhaus, Kindergarten, Seniorenstift, Jugendverbände ...)
- Ich bin aktives Gemeindemitglied.
- ...

Erzählen Sie, wenn Sie nach Ihrer religiösen Zugehörigkeit gefragt werden, von den Lebensbereichen, in denen Sie Bezug zur Religion haben.



4. Nationalbewusstsein

Lesen Sie in den Kulturspezifika das Kapitel „Nation, Ethnie, Region“ auf Seite 131.

a) Als Sevgis Eltern Irene beim ersten Kennenlernen nach deutschen Nationalgerichten, Nationaltänzen, Nationaldichtern fragen, bleibt sie eine Antwort schuldig. Was denken Sie, wusste sie dazu nichts zu sagen oder war ihr eher das Gesprächsthema als solches unangenehm?

- Wie ist es bei Ihnen?
- Wie unterscheiden sich Ihre Gefühle hinsichtlich Ihrer nationalen (Deutschland) und regionalen (Bundesland) Zugehörigkeit? Gibt es so etwas überhaupt für Sie?
- In welcher Hinsicht identifizieren Sie sich gerne mit Deutschland/Ihrem Bundesland?
- Bereiten Sie sich auf Gespräche über Deutschland vor. Bitte füllen Sie aus. Was könnte für einen türkischen Gesprächspartner von Interesse sein?

	national	regional
Gerichte		
Tänze		
Dichter		
...		
...		
...		
...		



b) In zwei weiteren Szenen wird Irene mit dem Themenfeld Nation konfrontiert. Welche Haltung hat sie dazu? Und Sie?

	Irenes Haltung	Wie wäre Ihre Haltung? Welche Einflüsse haben Sie darin geprägt?
Der Aufsatz-Wettbewerb hat das Gedenken an die Schlacht bei Canakkale zum Thema.		
Das Singen der Nationalhymne zu Wochenbeginn und -ausklang		

c) Vergegenwärtigen Sie sich wichtige nationale Ereignisse und Gedenktage in Deutschland.

Gedenktag	Termin	Form der Feierlichkeit

Welche halten Sie für überflüssig, welche für wichtig?



5. Phasen im Akkulturationsprozess

Jeder Auslandsaufenthalt verläuft individuell unterschiedlich, jedoch können auch Gemeinsamkeiten beobachtet werden. Ausreise, Auslandsaufenthalt und Rückkehr verlaufen in folgenden Phasen:

- Entschlussfreude
- Ausreisebefürchtungen
- Anfängliche Euphorie
- Etablierung von Alltagsroutinen, Krise und Selbstschock
- Integration
- Rückreisebefürchtungen
- Rückkehr Euphorie
- Wiedereingewöhnungskrise
- Reintegration

Die Stimmungskurve sieht dabei etwa so aus:



Markieren Sie den Punkt auf der Kurve, an dem sich Irene derzeit befindet. Welche Prognose kann auf die Frage nach ihrem zukünftigen Wohlbefinden in der Türkei gegeben werden?



9. Weiterlernen im Partnerland

Beobachten Sie Ihre Phasen im Akkulturationsprozess. Legen Sie eine Zeitachse für die gesamte Dauer Ihres Auslandsaufenthaltes an. Tragen Sie zu Beginn jeden Monats ihre Stimmung ein.

Legen Sie analog Zeitachsen für mitausreisende Familienmitglieder an. Bei wem dauert welche Phase wie lange an? Welche Konflikte in der Familie lassen sich damit erklären, dass Ihre Akkulturationsprozesse nicht synchron verlaufen?



2 | Kulturspezifika Türkei

2.1 Gesellschaftliche Strukturprinzipien

2.1.1 Saygi und Sevgi

Saygi (Respekt/Loyalität) und sevgi (Liebe/Fürsorge) regeln das hierarchische Verhältnis von Oben und Unten innerhalb der Gesellschaft, am Arbeitsplatz und in der Familie. Autorität entsteht aufgrund von Alter, Geschlecht und sozialer Stellung. Einem Vorgesetzten, den Eltern, einer älteren Person wird Achtung und Respekt erwiesen. Dabei variieren die Respektsbekundungen nach Kontext im sichtbaren Verhalten.

Für die eine Familie ist es akzeptabel, wenn in Diskussionen/bei Entscheidungen zum Beispiel dem Vater widersprochen wird, in anderen Familien gilt dies als respektlos und wird sanktioniert. Für die einen ist Widerspruch nur im engsten Familienkreis erlaubt, für die anderen auch öffentlich.

Die geachtete Person kümmert sich um die Belange der Angehörigen. So kommt es zum Beispiel in der Familie typischerweise zu einer rollenspezifischen Aufgabenverteilung. Die Autoritätspersonen (Vater, großer Bruder, Mutter) sorgen für die Kleinen (jüngere Geschwister, Mädchen) und beschützen sie. Mitspracherechte und Aufgaben werden je nach Rang und Ansehen verteilt.

Auch im beruflichen Kontext greift dieses Prinzip. Vorgesetzte erhalten Respekt und Loyalität und gewähren Schutz, Fürsorge und Anleitung. In der Schule ist der Lehrer die Autorität, dessen Anordnungen ungefragt befolgt, werden. Ein guter Schüler macht nach, was der Lehrer ihm zeigt.

2.1.2 Namuz (Ehre)

Welches Verhalten eine Person zeigt, ist abhängig vom Geschlecht des Interaktionspartners und seiner Zugehörigkeit zum inneren/familiären oder äußeren/familiären Lebensbereich. Namuz regelt demzufolge das Verhalten der Geschlechter zueinander, vor allem im Überschneidungsbereich „öffentlicher und privater/familiärer Raum“. Als Verhaltenskodex bestimmt Namuz welche Familien, Frauen oder Männer als ehrenhaft und damit als gesellschaftlich angesehen werden. Dabei ist zu beachten, dass eine Person nicht aus sich heraus etwas gelten kann. Erst durch die Anerkennung und Respektsbezeugung von außen wird die soziale – ehrenhafte – Identität gebildet. Erfolgt diese Zuschreibung zum Beispiel in Form von „temiz bir kız – sauberes Mädchen“ zeigt sich dies auch darin,

dass die Geschlechtergrenze gewahrt bleibt. Somit gehen individueller Stolz und gesellschaftliches Ansehen Hand in Hand.

Die Familienmitglieder orientieren sich in ihrem Verhalten an den vorherrschenden Regeln. Was ehrenhaft ist und wie Verstöße geahndet werden sollen, hängt davon ab, welcher sozialen Gruppe die Familie angehört. So ist es für ein Mädchen eventuell in einer ländlichen Gegend zwingend erforderlich, die Straße zu wechseln, wenn ein Junge ihr entgegen kommt. Für eine andere junge Frau und ihre Umgebung ist es völlig akzeptabel, allein in eine Disco zu gehen.

Männer begreifen Angriffe auf die Geschlechtszugehörigkeit ihrer weiblichen Familienmitglieder auch als eigene Ehrverletzung. Dahinter steht die Auffassung, dass Männer für ihre Ehre eintreten können. Für den Erhalt der Ehre einer Frau muss ein Mann Sorge tragen, weil man davon ausgeht, dass das „unangemessene“ Verhalten der Frau gegenüber in erster Linie von Männern ausgeht. Der „Schutz“ oder die „Wiederherstellung der Ehre“ obliegt männlichen Mitgliedern nach einer strengen hierarchischen Reihenfolge.

2.1.3 Seref (Ansehen)

Seref ist der Aspekt von Ehre, der sich einerseits auf das Individuum als persönliche Würde bezieht. Andererseits hat er auch die Kraft eines gesellschaftlichen Strukturprinzips und sorgt für die Möglichkeit einer Gleichberechtigung zwischen den sozialen Einheiten. Ehre im Sinne von Seref bekommt man für Dienste an der Gesellschaft. Als ehrbar gelten Personen oder auch Berufe, die mit den Werten der Gesellschaft in Verbindung stehen, zum Beispiel Lehrer. Wer den Rang eines „serefli adam – eines ehrbaren Menschen“ besitzt, ist verpflichtet, die Ehrbezeugung der Gemeinschaft wieder zugutekommen zu lassen, zum Beispiel durch Großzügigkeit. Seref kann gesteigert oder vermindert werden und kann auch vererbt werden, Seref/Ehre ist erblich, weil es um Abstammung, historische Wurzeln und Verbundenheit mit der Geschichte geht.

Ehrbar/serefli ist nur eine Person, die in den Augen der anderen auch als ehrenhaft/namuzlu gilt. Aber nicht jede ehrenhafte/namuzlu Person ist auch ehrbar/serefli.

2.1.4 Gastfreundschaft

Die Gastfreundschaft hat einen hohen Stellenwert in der türkischen Gesellschaft, wie folgendes Sprichwort belegt: „Der Gast bringt zehnfachen Segen, einen verzehrt er und neun hinterlässt er.“ Türkische Gastgeber versuchen alles in ihrer Macht stehende zu tun, um den Gast zufriedenzustellen. Aufwand und Mühen werden nicht gescheut. Dabei greift auch hier das Reziprozitätsprinzip des Gebens und Nehmens. Der Gastgeber gewinnt Ansehen (seref) in der sozialen Gruppe. Der Gast hat die Pflicht zum Beispiel durch ein Gastgeschenk oder eine Gegeneinladung die Gleichheit wiederherzustellen.

Mit „Hos geldiniz“ heißt man den Gast willkommen, dieser antwortet mit „Hos bulduk“. Dann wird mit „Nasilsiniz“ nach dem Befinden jedes einzelnen Gasts gefragt. Nach der ritualisierten Antwort, dass es einem gut gehe und dem Dank für das Interesse erfolgt die Gegenfrage. Das geschieht reihum. Das Ritual wird manchmal wiederholt oder ausgeweitet, in dem nach dem Wohlbefinden der Familie oder der geschäftlichen Situation gefragt wird. Am Ende des Gesprächs versichert man sich des gegenseitigen Wohlwollens und der Hoffnung auf baldiges Wiedersehen.

Verabredungen werden häufiger, aber immer noch sind spontane Besuche üblich. Das Gastrecht hat eine so hohe Bedeutung, dass man eigene Termine dann verschiebt, um dem Gast nicht das Gefühl zu geben, nicht willkommen zu sein. Eventuell streut der Gastgeber leise Andeutungen in die Unterhaltung ein, die dem Gast anzeigen, dass es gerade nicht passend sei.

Die Gastgeber-Rolle wird nicht nur bei privaten oder beruflichen Einladungen übernommen, sondern auch, wenn Besucher aus dem Ausland in die Türkei reisen oder beruflich dort sind.

2.2 Kommunikation

2.2.1 Stilprinzipien

Indirekt

Kizim sana söylüyorum, gelinim sen anla.“ – „Meine Tochter, ich sage es zu dir, meine Schwiegertochter, versteh du es.“

Die türkische Sprache drückt die Absicht des Sprechers, seine Wünsche und Bedürfnisse in der Regel nicht direkt, sondern verschleiert aus. Dahinter steht das Prinzip, Konflikte zu vermeiden und die Übereinstimmung nicht zu gefährden.

Demzufolge ändert sich der Sinngehalt der Wörter je nach Situation. Ein „ja“ als Antwort auf eine Aufforderung heißt nicht immer, dass diese befolgt wird. Möglicherweise gibt der Rahmen, in dem das Gespräch stattfindet diese Antwort vor. Auch ein verbales „Nein“ wird oft nicht für bare Münze genommen. „Nein danke, ich bin schon satt!“ muss nicht bedeuten, nicht mehr hungrig zu sein. Auch würde man weiterhin zum Essen aufgefordert.

Die türkische Sprache bietet eine Vielzahl indifferenter Ausdrücke zur Umgehung direkter Konfrontationen: „Insallah!“ (So Gott will!), „Allah izin verirse!“ (Wenn Gott es erlaubt!). Ein direktes „Nein“ wird aufgrund des konfrontierenden Charakters eher vermieden. Das türkische „bakalım“ (Schauen wir einmal!) lässt Optionen in jede Richtung offen. Je nach Kontext bedeutet es eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass zum Beispiel ein Vorhaben umgesetzt wird oder eher nicht.

Ausführlich

Türkische Gespräche enthalten ergänzende Details, ausschweifende Schilderungen und Erörterungen. Ein guter Redner gilt als attraktiver Gesellschafter. Er kann sich eloquent und anschaulich ausdrücken.

Selbst den sachlichen Informationsaustausch findet man angereichert mit Sprichwörtern oder Redensarten. Nicht selten hört man Analogien oder Anekdoten, zum Beispiel von Nasreddin Hoca als Antwort auf eine Frage oder als Diskussionsbeitrag. Der Hörer muss den genauen Zusammenhang dann entschlüsseln.



„Kritische“ Aussagen werden durch Umschreibungen mitgeteilt, die nur von den betroffenen Personen entschlüsselt werden können: „Arif olan anlar“ – „Wer klug ist, wird verstehen!“. So enthalten die Umschweife zusätzliche Informationen, vermeiden aber auch potentielle Konflikte. Mitteilungen beginnen meist mit Situationsschilderungen, in der die Ereignisse stattfanden, gefolgt von den Fakten.

Rollenbezogen

Der Kommunikationsstil passt sich der eigenen sozialen Rolle oder der des Kommunikationspartners an, auch wenn individuelle Ausprägungen Einfluss finden.

Dies zeigt sich auch in der Verwendung der Anredeformen. Gleichaltrige, denen man nahesteht, ruft man beim Vornamen. Im Gespräch mit Älteren hört man Titel wie *agabey* (*ababey/abi*) – großer Bruder, *abla* (ältere Schwester) bzw. *amca* (Onkel), *teyze* (Tante). Die formelle Anrede setzt sich aus dem Vornamen plus Frau (*Emine Hanım*) bzw. Herr (*Ahmet Bey*) zusammen. Verbreitet sind auch Anreden, die den Berufsstand bzw. die Position beschreiben: *müdür bey* (Herr Direktor), *hocam* (meine Lehrerin), *sofür bey* (Herr Fahrer), *memur bey* (Herr Angestellter), *beyefendi* für „Gnädiger Herr“ und *hanimefendi* für „Gnädige Dame“.

Die häufige Verwendung des Personalpronomens „Ich“ als Subjekt gilt als selbstgefällig und hochnäsig. Die Verwendung des Personalpronomens als Subjekt ist grammatikalisch nicht erforderlich. Die türkische Sprache hängt die Personalendung direkt an das Verb.

2.2.2 Umgang mit Kritik, Konflikten, Fehlern

Das öffentliche Ansehen einer Person hat in der türkischen Kultur einen hohen Stellenwert. Kritische Bemerkungen erfolgen deshalb eher mittelbar. Sie gelten als Beschuldigung und werden persönlich verstanden. Bei verhärteten Diskussionen schweigt eine Seite der Beteiligten oder wechselt das Thema. Direkte Kritik wird – bestenfalls – im Zweiergespräch geäußert in einer Umgebung, die nicht symbolbehaftet ist. Der Focus liegt auf der Entwicklung gegenseitigen Verständnisses und beratender Hilfestellung.

Fehler werden selten persönlich übernommen, individuelle Schuldeingestände sind weniger verbreitet, eher Beschreibungen über die Umstände, die dazu führten. Das hierarchische Verhältnis bestimmt, wer wem in welcher Form widersprechen darf. Das Loyalitäts- und Respektgefüge bleibt nach Möglichkeit stabil. Als „*saygisiz*“ (unhöflich) gilt ein Verhalten, dass die Grenze nach oben überschreitet.



2.2.3 Gesprächsorganisation

In der Türkei kommt man leicht mit Menschen ins Gespräch. Es besteht ein großes Interesse an Neu-Kontakten. Es gibt nahezu keine Situation, außer im öffentlichen Nahverkehr wie Dolmus, Minibus etc., die man schweigend miteinander verbringt. Beim Kennenlernen geht es zunächst darum, herauszufinden, wer das Gegenüber ist. „Nerelisiniz“ (Woher kommen/stammen Sie?) ist eine bewährte Formulierung. Übliche Fragen beziehen sich auf den Familienstand, das persönliche Umfeld oder den Beruf. Eine weitere Funktion dieses Smalltalks besteht darin, Gemeinsamkeiten zu finden und abzuprüfen, wer wen kennt und in welchen Netzwerken ist. Ein Klassiker im Kennenlern-Kontext ist die Frage „Wie finden Sie die Türkei?“, die ausschließlich positiv beantwortet werden sollte.

Durch diese ritualisierten Fragen versichert man sich des gegenseitigen Wohlwollens und des Interesses an der Beziehung.

Je nach Kontext, zum Beispiel bei Aufnahme einer Geschäftsbeziehung geht es auch darum, den eigenen Status und die eigenen Verbindungen darzustellen im Sinne „Ich bin so jemand und auf diese Weise möchte ich behandelt werden.“ Dies erfolgt oft beiläufig, in Halbsätzen oder Andeutungen, manchmal aber auch direkt. Dies kann das Interesse des Gesprächspartners steigern, wenn er sieht, zu welchem Personenkreis er durch die Begegnung Zutritt bekommt. Auf der anderen Seite wird so die gegenseitige Vertrauenswürdigkeit abgeklopft, ohne die keine Beziehung fortgeführt wird, so attraktiv das geschäftliche Ziel auch erscheint.

Zu jedem Gespräch, beruflich oder privat, wird Tee angeboten. Hier greift wieder das Gastgeber-Gast-Prinzip. So können auch kritische Themen in das Gespräch einfließen und keiner der Beteiligten wird in Gesprächen einen Gesichtsverlust erleiden.

Das Begrüßungsritual ist unabdingbar für den Vertrauensaufbau und die Beziehungspflege. Erst danach und nach einer längeren Einleitung werden inhaltliche Fragen erörtert. Wiederholungen, Abweichungen sind üblich. Blumige, ausschweifende Formulierungen oder Anekdoten schmücken die Wortbeiträge. Das wirklich Wichtige kann erst gegen Ende benannt oder sogar nur angedeutet bleiben. Das „Was“ folgt dem „Wie“.

Beziehungs- und Sachebene werden immer gleichzeitig behandelt. Die Rede wird gesichtswahrend formuliert und berücksichtigt das soziale Gefüge. Aufmerksame Zuhörer erkennen, dass sich hinter „problem yok“ Schwierigkeiten verbergen können. Man ver-

sichert an dieser Stelle dem Gesprächspartner, dass man alles tun würde, um die Situation zu klären: „Hallederiz – Das machen wir schon.“ Häufig hört man ein „Wir“ anstelle des „Ichs“, in der Argumentation wird der gemeinsame Nutzen betont.

Im Verhältnis von unten nach oben sind Fragen, Unterbrechungen oder kritische Bemerkungen von Rangniedereren wie Mitarbeitern, Kindern, Schülern unangemessen und gelten als respektlos und es bedarf großen Vertrauens von Seiten der Schüler oder mehrfacher Aufforderung von Seiten der Vorgesetzten/Lehrer. Gespräche mit „offiziellen“ Beteiligten sind eher formell.

Insgesamt legt die türkische Kultur auf die mündliche Kommunikation mehr Wert als auf die schriftliche. Selbst wenn Termine schriftlich vereinbart sind, werden sie oft nochmals mündlich bestätigt. Präsentationen unterstützen den Vortrag, werden aufgrund ihrer Visualisierung geschätzt, weniger aufgrund der Detaildichte. Trotzdem findet man gerade im Bereich der Verwaltung eine ausgeprägte Schriftlichkeit.

2.2.4 Verhandeln

In der ersten Verhandlungsphase geht es darum, den Geschäftspartner als Person und das dazu gehörige Netzwerk kennenzulernen. Denn eine gute Geschäftsbeziehung basiert auf einer guten persönlichen Beziehung. So ist auch hier Persönliches und Berufliches vermischt. Im Büro beim Tee oder beim Essen findet der Austausch statt, Inhaltliches wird erst anschließend besprochen. Als erstes Anschauungsmaterial dienen zum Beispiel gut gestaltete Präsentationen ohne zu große Detailtiefe und Zahlenlast. Es findet sich die Auffassung: Wenn man das Geschäft gemeinsam machen will, lassen sich die Details auch später regeln.

Die Gesprächsführung selbst folgt oft keiner strengen und systematischen Logik/Agenda. Die einzelnen Aspekte werden gleichzeitig und zirkulär verhandelt, bereits getroffene Vereinbarungen immer wieder aufgegriffen und nochmals diskutiert. Selbst wenn die erste Fassung eines Entwurfs festgelegt wurde, können im weiteren Verlauf nochmals Positionen in Frage gestellt werden. Auch nach Vertragsunterzeichnung sind Nachverhandlungen üblich. Dies folgt der Logik eines flexiblen Verständnisses von Zeit und Absprachen. Wenn sich die Bedingungen ändern, muss sich auch ein Vertrag, der nur ein Papier zwischen Partnern ist, anpassen lassen. Lange Vertragstexte sind nicht beliebt. Der Handschlag, die mündliche Zusagen, hat großes Gewicht. Ein wichtiger Verhandlungs-

parameter ist der Preis, das Feilschen darum ist üblich, die Attraktivität des Angebots muss sichtbar sein.

Der Verhandlungsstil ist emotional, impulsiv, taktisch variantenreich von der hitzigen Diskussion bis hin zur Drohung, die Verhandlung abubrechen. Grundsätzlich bleibt das Gesicht der – gleichberechtigten – Verhandlungspartner gewahrt. Eine Besonderheit stellt das Kunden-Lieferanten-Verhältnis dar, dass von einer hohen Service-Erwartung auf Seiten des türkischen Kunden ausgeht.


2.2.5 Nonverbale und paraverbale Zeichen

Nichtsprachliche kommunikative Signale spielen in der türkischen Kultur eine wesentliche Rolle als Bedeutungsträger. Dort, wo die direkte Formulierung gegen soziale Konventionen verstieße und Gesichtsverlust bedeutete, drücken Mimik, Gestik und Sprehton die eigentliche Intention des Sprechers aus, die zur tatsächlichen verbal geäußerten Aussage sogar im Widerspruch stehen kann. So berücksichtigen nonverbale Signale sehr stark das hierarchische Gefälle und regeln das Geschlechterverhalten

Der Körperabstand, der persönliche individuelle Raum ist geringer als in Deutschland, gerade bei Freunden und in der Familie. Auf dem Land sieht man noch manchmal Männer, die eingehakt oder sogar Hand in Hand gehen. Bei Rangunterschieden ist die Körperdistanz jedoch groß.

Als respektvolle Begrüßung zum Beispiel von älteren Familienangehörigen gilt der Hand-Stirn-Kuss. Dabei ergreift der Rangniedere die Hand ausgestreckte Hand des Ranghöheren, führt sie zunächst an die Lippen und dann an die eigene Stirn. Dabei beugt er Kopf bzw. Oberkörper etwas und vermeidet Blickkontakt. Unter Freunden und guten Bekannten küsst man sich auf beide Wangen. Frauen jedoch nur, wenn sie dem inneren, familiären Kreis angehören oder das gesellschaftliche Setting dies nicht verbietet. Auch der – oft lange – Händedruck ist als formelle Begrüßung weit verbreitet. Im stark religiös geprägten Umfeld wird die Berührung zwischen den Geschlechtern vermieden und durch ein kurzes Nicken des Kopfes ersetzt. Kleidung und Mimik, Gestik sind oft ausschlaggebend dafür, ob Mädchen/Frauen als ehrhaft (namuzlu) gelten oder nicht.

Rangniedere vermeiden den direkten langen Augenkontakt. Gesengt wird der Blick ebenfalls, wenn Schuld zugesprochen und anerkannt wird. Unter Gleichrangigen werden direkte Blicke getauscht. Ein „Nein“ erfolgt selten verbal, kann aber durch folgende Geste



ausgedrückt werden. Der Kopf wird leicht in Richtung Nacken gelegt und die Augen nach oben gerichtet. Ein leises Schnalzen mit der Zunge unterstützt die Geste.

Beim Sitzen wird darauf geachtet, dem Gegenüber die Fußsohlen nicht zu zeigen oder die Beine nicht übereinander zu schlagen. Dies gilt im gerade im Beisein von Autoritätspersonen als Verstoß gegen die Etikette. Im Gespräch mit Vorgesetzten steht man meist auf und knöpft in jedem Fall das Jackett zu. Auch das ist eine Bekundung von Respekt.

Türken legen im beruflichen Setting Wert auf eine gepflegte, eher formellere Kleidung. Lehrer erscheinen im Anzug/Krawatte und auch für Lehrerinnen gibt es eine Kleiderordnung. Zu einen angemessenen Äußeren gehören saubere Schuhe und bei Männern eine frische Rasur und ein exakter Haarschnitt. Ihren Status signalisiert eine Person durch Insignien wie Wohnlage, Konsumverhalten, Orte, an denen er sich bewegt oder Personen, die zu seinem Umfeld gehören. Das Interesse an Statussymbolen und Marken ist ausgeprägt.

Obwohl türkische Sprecher einen moderaten Sprechton bevorzugen, weil er zu einer angenehmen Atmosphäre beiträgt, sind dennoch auch laute Diskussionen, Streit, wortstarke Auseinandersetzungen zu finden. Dies vor allem dann, wenn ein Partner die Macht besitzt oder während eines Disputs mit zwei gleichrangigen Partnern. Bemerkungen außen-stehende Personen die Konfliktsituation, mischen sie sich ein und geben dem Gespräch eine andere Richtung. Lautes Sprechen gegenüber Autoritäten (Eltern, Chef) gilt als unhöflich.

Schweigen hat in der türkischen Kultur unterschiedliche Bedeutung. Sprechpausen innerhalb von Sätzen oder am Satzende machen die Rede bedeutungsvoll. Indem man die Reaktion der Zuhörer abwartet, kann man auf sein Gegenüber dann flexibel reagieren. Schweigen wird auch als Antwort auf eine Frage eingesetzt, vor allem wenn man die geäußerte Ansicht nicht teilt, keine Gegenargumente hat oder glaubt, seine Meinung nicht durchsetzen zu können. Stille ist auch dann angesagt, wenn die soziale Rolle der Gesprächssituation nicht angemessen ist.

2.3 Soziale Identitäten und gesellschaftliche Gliederung

2.3.1 Zusammenhalt und Identifikation

Für viele Türken ist die kleinste soziale Einheit die Familie, nicht das Individuum selbst. Allein zu sein, gilt als nicht erstrebenswert. Die eigene Identität ist immer eine soziale, die in wechselnden Referenzgruppen entfaltet wird.

Der Einzelne erfährt Unterstützung durch die Gruppe und verpflichtet sich zur Loyalität. Geschäfte macht man am liebsten mit der Familie, mit Freunden oder Landsleuten. Wenn Stellen zu besetzen sind, spielen persönliche Kontakte ebenfalls eine Rolle. Wer ökonomisch erfolgreich ist, unterstützt andere Familienmitglieder – auch finanziell. Dafür bekommt er Anerkennung, Respekt und Ansehen (seref).

Türken verfügen über eine ausgeprägte Netzwerk-Orientierung. In Ermangelung funktionierender oder stark bürokratisierter Strukturen wird Hilfe im Netzwerk gesucht und gefunden. Nach innen besteht Verantwortung und Solidarität, nach außen oft Abgrenzung. Trotzdem herrscht ein großes Interesse vor, die eigene Community zu erweitern. Zugang zum – beruflichen – Netzwerk erhält, wer sympathisch wirkt, wer Referenzkontakte, Prestige oder Status mitbringt. Im Erstkontakt, beruflich wie privat, geht es ausführlich darum, herauszufinden, wer der andere ist. So entsteht Vertrauen, das auch in schwierigen Situationen trägt. Die Einschätzung einer Person erfolgt dann häufig aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur jeweiligen Referenzgruppe, weniger aufgrund individueller Eigenschaften/Qualifikation. Ist die Beziehung geknüpft, besteht auch Interesse an einer Zusammenarbeit. Misslingt diese Phase, erlischt auch die Motivation, selbst wenn es ökonomischen Erfolg verspricht.

Die enge Orientierung an der eigenen Gruppe geht mit einer starken Segregation nach außen einher. Gesellschaftliche Gruppen grenzen und werten sich nicht selten aufgrund unterschiedlicher Identitäten voneinander ab. Lebens-, Arbeits- und Wohnräume sind häufig getrennt und sollen auch getrennt bleiben. Es gibt jedoch neuere Entwicklungen. Die Sichtbarkeit von Religion nimmt zu und Bereiche diffundieren. Das heißt religiöse gebildete und ökonomisch erfolgreiche Schichten dringen in Bereiche vor, die vorher nur die säkulare Oberschicht besetzte. So ist in den letzten Jahren ein „grünes“ muslimisch geprägtes Unternehmertum entstanden, das sich global aufgestellt hat.

2.3.2 Hierarchische Strukturen

Die türkische Gesellschaft ist hierarchisch gegliedert. Macht ist ungleich verteilt und richtet sich nach Alter, Geschlecht, Position. Wer sie besitzt, verfügt über Einfluss und Status, genießt und erfährt Respekt. Entscheidungen werden oben getroffen und unten ausgeführt. Während die erste Ebene bestimmt, berät die zweite und die dritte Ebene setzt operativ um. Partizipation bedeutet, dass Vorgesetzte die Meinung/Expertise ihrer Mitarbeiter abfragen, aber sie selbst legen fest und verantworten. So ist neben geringer Entscheidungskompetenz auf rangniederen Ebenen auch eine begrenzte Verantwortungsübernahme zu erkennen. Das gehört zur ranghöheren Position.

Der „Patron“ ist weisungsbefugt, hat aber auch die Aufgabe, sich um die persönlichen Belange seiner „Angehörigen“ zu kümmern. Darin besteht seine Fürsorgepflicht. So wird von einem Chef auch erwartet, dass er über die familiären Verhältnisse Bescheid weiß. Mitarbeiter können sich auch mit persönlichen Fragen an ihre Vorgesetzten wenden. Bei Hochzeiten wird der Chef gerne eingeladen, bei Teamevents zeigt er sich weniger distanziert, im Berufsalltag nimmt er die Rolle der Respektperson dann wieder ein. Berufliche Entscheidungen können private Aspekte einbeziehen.

Eine „ideale“ Führungspersönlichkeit zeigt sich entschlossfreudig, charismatisch, rhetorisch versiert und durchsetzungsstark. Sie soll für Untergebene „sichtbar“ sein, nicht abgeschottet in einem entfernten Büro sitzen. Trotzdem bleibt der Abstand immer gewahrt.

Untergebenen fällt es oft schwer, im Gespräch mit Ranghöheren zu widersprechen oder Stellung zu beziehen zu einem Vorschlag, der von einem Ranghöheren gemacht wurde. Selbst eigene Meinungen zu äußern, für sich zu sprechen widerspricht dem Konzept von oben und unten. Dies wird in den Familien und in der Schule nicht ausdrücklich gelehrt.

Zur Macht gehören auch Privilegien. Diese sind sichtbar. Ohne Statussymbol kein Status und keine Anerkennung von Macht. Status zu zeigen und diesen bestätigt zu finden, sind wichtige Wechselprinzipien in der türkischen Gesellschaft. Ein Direktor konferiert mit einem Direktor, nicht mit der Sachbearbeiter-Ebene. Ist man sich einig, werden die Aufgaben auf Mitarbeiter-Ebene erledigt. Um Projekte zeitgerecht fertig zu stellen, braucht es das Commitment der obersten Führungsebenen.

Auch auf Mitarbeiter-Ebene werden Statussymbole als Anreizsystem und zur Motivation eingesetzt. Gerade weil sie sichtbar nach außen gerichtet sind, belegen sie Rang und Bedeutung.

2.3.3 Nation, Ethnie, Region

Für viele Türken ist die nationale Identität eine Art Überidentität. Obwohl die türkische Nation von ihrem Gedanken her eine Staatsnation ist, haben kulturelle Elemente große Bedeutung. Damit verbunden ist eine feste Vorstellung, welche Traditionen, Institutionen oder Symbole türkisch sind. Die Anhänger Atatürks (atatürkcü), die Nationalisten (milliyetçi), die Religiösen (dinci) und auch die große ethnische Gruppe der Kurden haben jeweils eine anders akzentuierte Haltung zum Staat.

Der Stolz auf die Größe des Osmanischen Reiches prägt dieses Selbstverständnis ebenso wie die folgende Machtlosigkeit als „Kranker Mann am Bosphorus“. So verbinden viele Türken mit der Gründung des Nationalstaats ein positives Verständnis von „Nation“ und eine starke Identitätsbildung. „Ne mutlu Türküm diyene“ – „Wie glücklich, der sagen kann: Ich bin ein Türke!“ (Atatürk). Das Bekenntnis zum Staat und zu Atatürk ist vielerorts sichtbar. Bei Fußballspielen überschwemmen Fahnenmeere das ganze Land. Atatürk-Porträts zieren auch Privathaushalte. Das gesellschaftlich anerkannte Militär wurde lange als einziger Garant des Nationalstaats und Hüter der Verfassung gesehen. Die Identitätsbildung wird auch transportiert durch Aussagen Atatürks: „Türke, sei stolz, zuversichtlich und fleißig!“ (Atatürk).

Der Ort der nationalen Sozialisation ist die Schule, die in Atatürks Augen eine wesentliche Rolle für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Staates bot. In öffentlichen Schulen wird zu Beginn der Woche oder zum Wochenausklang die Nationalhymne gesungen. An staatlichen Feiertagen wird das Bekenntnis zur Nation in Liedern, Texten und Ansprachen beschworen. Im Unterrichtsfach „inçlap tarihi“ (Die Prinzipien Atatürks und die Geschichte der kulturellen Neugestaltung der Türkei) wird das Thema nochmals gesondert behandelt. An Atatürks Todestag, dem 10.11.1938 um 9.05 Uhr unterbricht eine Gedenkminute alle Aktivitäten.

Der ehemalige Vielvölkerstaat des Osmanischen Reiches beherbergt auch heute noch zahlreiche Ethnien. Die größte Minderheit ist die Gruppe der Kurden. Daneben gibt es Zaza, Lhasen, Tscherkessen, Araber, Tschetschenen, Yesiden, Armenier, Griechen, Juden etc.

Sie haben ihre eigenen Traditionen und grenzen sich in Teilen von den sunnitischen Türken ab.

Eine weitere Zugehörigkeit entsteht durch die Region. Landsmannschaftliche Beziehungen sind stark. Als „Hemseri“ (Landsmann) unterstützt man sich über die Region hinaus. Gerade in der Binnenmigration helfen diese Verbindungen, Fuß zu fassen in der neuen Lebenswirklichkeit, Wohnung und Arbeit zu finden. Manche Taxistände sind fest in der Hand einer Volksgruppe. Menschen aus der Region Kayseri gelten als gute Geschäftsleute und Verkäufer.

Abgrenzung erfolgt auch zwischen Stadt und Land, zwischen West und Ost und sozialer Schicht mit wechselseitigen, stark verallgemeinernden Zuschreibungen: „Weiße Türken“ (beyaz türkler) wohnen in den großen Städten des Westens, sind gebildet und gehören der säkular orientierten Oberschicht an, die „schwarzen“ Türken (siyah türkler) stammen vom Land, gelten als ungebildet, einfach religiös und als Neuaufsteiger.

Das größte Spannungspaar ist derzeit die gesellschaftliche und politische Lagerbildung in religiös und laizistisch.

2.3.4 Religion

Auch wenn es sich um einen laizistischen, säkularen Staat handelt, ist die türkische Identität eindeutig muslimisch. Überall zu finden sind religiöse Zeichen und Verhaltensweisen: Moscheen, Muezzin-Rufe, Kopftücher, Verzicht auf Schweinefleisch, rituelle Schächtung von Tieren und Beschneidungsfeste.

Das Fasten, einer der fünf Pfeiler des Islam (neben Glaubensbekenntnis, rituelles Gebet, Almosengeben, Pilgerfahrt nach Mekka) beginnt aufgrund des Mondzyklus jedes Jahr 11 Tage früher und hält die Menschen dazu an, von Sonnenauf- bis untergang keine Nahrung oder Flüssigkeit zu sich zu nehmen. Auch Rauchen und Geschlechtsverkehr sind untersagt. Erreicht werden soll damit die innere Einkehr des Menschen und eine bewusste Hinwendung zu Allah. Das Fasten verfolgt das Ziel, dem Fastenden zu verdeutlichen, welche existenzielle Bedeutung Gottes Gaben für ihn haben. Ausgenommen von dem Fastengebot sind alte Menschen, Kranke, Schwangere, menstruierende Frauen, Reisende, Kinder bis zur Pubertät. Der Iftar, das Fastenbrechen, wird jeden Abend in Gemeinschaft mit der Familie, Freunden und Nachbarn begangen. Der Fastenmonat endet mit einem dreitägigen Fest, dem Seker-Bayram. Die Menschen besuchen ihre

Familien, essen zusammen, machen Ausflüge. Die Zeit des Ramadans ist eine betriebsarme Zeit, der Tag beginnt für viele Menschen spät. Viele Restaurants haben bis zum Abend geschlossen. Zum Nachmittag hin ist überall Unruhe zu spüren. Wer kann, macht sich auf den Heimweg, um das Fastenbrechen zu Hause zu begehen. Man sitzt dann bis spät in die Nacht zusammen, erzählt und isst in Gemeinschaft. Den Fastenden wird allerorten Respekt erwiesen; selbst, wer das Fastengebot nicht hält, vermeidet es, tagsüber in der Öffentlichkeit zu essen oder zu trinken.

Religion bietet Orientierung im Alltag für das Verhalten der Menschen. In religiös geprägten Gegenden, auf dem Land oder in den Randbezirken des Großstädte ist die Geschlechtertrennung im öffentlichen Raum stärker. Dort gibt es für Familien/Frauen von Männern getrennte Restaurantbereiche (aile salonu). Bei Hochzeiten feiern männliche und weibliche Gäste getrennt voneinander. Männer und Frauen geben sich zur Begrüßung nicht die Hand. Auf die Einhaltung religiöser Pflichten und Gebote wird stärker geachtet. Restaurants verzichten auf den Ausschank von Alkohol. Das Freitagsgebet findet auch auf der Straße statt, wenn der Raum in der Moschee nicht ausreicht.

Die Hauptreligion ist sunnitisch, geschätzte 20% gehören der muslimischen Minderheit der Aleviten an. Zu den christlichen Minderheiten gehören Angehörige der griechisch-orthodoxen, armenischen und aramäischen Kirchen. Es gibt auch eine Minderheit aus der jüdischen Glaubensgemeinschaft. Christen und Juden steht man im Allgemeinen offen gegenüber, weil auch sie als Angehörige einer „Buchreligion“ gelten. Atheisten finden oft kein Verständnis.

Eine Besonderheit ist das Diyanet Isleri Basbakanligi, das Präsidium für Religionsangelegenheiten. Dabei handelt es sich um eine staatliche Einrichtung zur Verwaltung der religiösen Angelegenheiten. Organisatorisch ist sie dem Ministerpräsidialamt zugeordnet. Sie ist Arbeitgeber für 88 000 Vorbeter/Imame, Prediger/Hatip, Gebetsrufer/Muezzine, islamische Rechtsgelehrte/Müfti. Auch für den Bau und Unterhalt der Moscheen ist sie verantwortlich, ebenso für die Ausbildung, Einsetzung und Abberufung von islamischen Religionsdienern, den Unterhalt von Fakultäten und der Ausrichtung der Korankurse. Das Diyanet organisiert die jährliche Pilgerfahrt nach Mekka und erstellt Fatwas auf Anfrage von Gläubigen. Insofern ist sie auch die höchste islamische Autorität des Landes.

Das Diyanet sichert nach herrschendem Staatsverständnis die sichtbaren Erscheinungsformen von Religion und hält sie somit unter Kontrolle. Das Thema der Religionsfreiheit ist durch die Verfassung gewährleistet, in der Praxis sehen sich muslimische wie nicht-muslimische Minderheiten Repressalien ausgesetzt.

Rituale, die dem Volksislam zugeschrieben werden können, sind weit verbreitet: blaue Glasperlen gegen den bösen Blick oder Redewendungen wie „Maschallah“, um Neider fernzuhalten, wenn man etwas Schönes oder Begehrtes sieht.

2.3.5 Familie

Welchen hohen Stellenwert die Familie in der Türkei hat, zeigt diese Statistik: Im Jahr 2000 waren von den 4 Mio Männern und Frauen zwischen 40 und 44 nur 124 000 niemals verheiratet und von den Verheirateten in dieser Altersgruppe waren nur 81 000 schon einmal geschieden. Die Familie gilt somit als zentraler Wert/Institution. Sie ist die kleinste autonome Einheit des menschlichen Lebens. Zu einer Familie gehört in jedem Fall ein Kind.

Bezogen auf die Scheidungsrate ist ein Stadt-Land-Gefälle zu beobachten. Die landesweite Scheidungsrate beträgt 11 %, in Istanbul sind es 13 % und im südöstlichen Van 1 %. Dagegen sank der Anteil der arrangierten Ehen erheblich obwohl dies weiterhin eine bewährte Praxis ist.

Es lassen sich verschiedene Formen des Zusammenlebens finden. Dabei bestimmen die ökonomischen Verhältnisse die Werthaltungen zwischen traditionell und postmodern. Seit der Entstehung eines religiösen Mittelstandes greift diese Grenzlinie nicht mehr zwangsläufig und es finden auch in wohlhabenden Verhältnissen traditionell lebende Familien.

Der Großfamilienverbund über mehrere Generationen hinweg ist in den Gebieten des Südostens und unter Kurden zu finden. Dabei steht den Großclans eine herrschende Familie vor, während die anderen Familien die Felder bearbeiten. Die auf feudalen Strukturen basierenden Prinzipien greifen in die familiären Belange der Gemeinschaft ein. Es gibt streng abgegrenzte Räume für die Geschlechter und eine starke Segregation zwischen Männern und Frauen, zwischen Öffentlichkeit und Privatsphäre.

Auch in den türkischen Dörfern oder den Randbezirken der großen Städte (Gecekondu) herrscht ein enger Zusammenhalt und eine starke soziale Kontrolle über die eigene Familie. In der dörflichen Umgebung war man sehr stark angewiesen auf die Nachbarn und damit der Anpassung verpflichtet. Selbst nach Abwanderung in die Städte blieb dieser Ehrbegriff als Überlebenschance in der neuen Welt erhalten. Religion wurde zum Mittel im sozialen Kampf. Mit dem Aufstieg verbindet sich die Unterstützung von bedürftigen Familienmitgliedern.

Moderne Lebensformen findet man bislang nur vereinzelt und nur in den Großstädten. Die Anzahl von Singles, allein lebenden Frauen, Ein-Kind-Familien, Paaren nimmt langsam zu.

Innerhalb der Familien existieren Rollen, denen bestimmte Aufgaben und Verhaltensmuster zugeschrieben werden. Der Vater (baba) gilt oft als normative Instanz im Innern und als Vertreter der Familie nach außen. Mütter (anne) genießen ein hohes Ansehen. Ihr Status bleibt über die Eheschließung der Kinder hinaus erhalten. Innerhalb der Familie sind sie pragmatische Erziehungsinstanz, die im Alltag anstehende Fragen löst. Alter und Geschlecht spielen auch innerhalb der Familien eine Rolle. Der älteste Bruder (agabey/abi) genießt Ansehen und Respekt. Er schützt die kleinen Geschwister und die Mädchen seiner Familie. Diese übernehmen jedoch dem Alter angemessene Aufgaben für die Familie. Verbreitete Erziehungsprinzipien sind Respekt gegenüber Älteren und die Übernahme von sozialen Rollen. „Brav“ zu sein hat gerade für Mädchen einen hohen Stellenwert und bedeutet unter anderem Mithilfe im Haushalt und bei der Versorgung der kleinen Geschwister. Jungen sind in der Pubertät „delikanli“ (wörtlich: heißblütig; übertragen: Junge zwischen 15 und 25). Nach Ableistung des Militärdienstes gelten sie als erwachsene Männer. Die Kinder bleiben bis zur Eheschließung bei den Eltern. Die Rollenaufteilung stärkt den Zusammenhalt. Eltern versorgen ihre Kinder und werden später von ihnen versorgt. Entscheidungen werden von den Eltern getroffen und von den Kindern übernommen.

Die genealogische Abstimmung spielt ebenfalls eine große Rolle. Die väterliche Linie gilt als bedeutsamer. Für die Verwandtschaftsbezeichnungen gibt es Begriffe für jede Seite und Abstufung. „Amca/teyze“ ist Onkel/Tante väterlicherseits, „dayi/hala“ mütterlicherseits. Die landsmannschaftliche Zuordnung erfolgt über den Abstammungsort der Patriline.

2.3.6 Flexibler Umgang mit Zeit, Planung, Vereinbarungen

Die ausgeprägte Beziehungsorientierung in der Türkei führt zu einem flexiblen Umgang mit Zeit, Regeln und Prozessen. Zeitbegriffe wie „sofort“ oder „innerhalb von 24 Stunden“ sind nicht wörtlich zu nehmen, sondern im Bedeutungszusammenhang zu sehen „Ich erledige das, so schnell ich kann. Top-Priorität“. Ebenso werden Termine nicht strikt betrachtet, außer im hierarchischen Kontext. Verabredungen werden per Telefon nochmals bestätigt oder kurzfristig verändert. Dies stellt keinen Affront auf der zwischenmenschlichen Ebene dar.



Arbeitsprozesse folgen nicht immer einem seriellen, systematischen Muster, sondern werden gleichzeitig begonnen und parallel erledigt. Ein Antrag muss nicht bearbeitet sein, bevor der nächste begonnen wird. Ein Meeting wird nicht immer beendet, wenn die neuen Besucher kommen, sondern diese dazu gebeten. Während eines Gesprächs zu telefonieren ist verbreitet. Der Endzeitpunkt ist nicht immer ein streng definierter Zeitpunkt, Verschiebungen nach hinten werden nicht automatisch kritisch gesehen. Risikomanagement in diesem Kontext bedeutet, auf die Veränderungen flexibel und ad-hoc zu reagieren, nicht die kritischen Ereignisse durch eine detaillierte Betrachtung abzuwehren. So werden zur Fertigstellung von Terminen dann gegebenenfalls weitere Ressourcen eingesetzt.





3 | Interkulturelle Kommunikation im Überblick



In den Fallstudien erleben Sie interkulturelle Kommunikation im Alltag – hautnah. Das, was sich in diesen und ungezählten anderen Situationen ereignet, zum Beispiel auch in Ihrem Arbeitsalltag, ist einzigartig. Ganz abgesehen dass Interessenlagen, Wünsche und andere zwischenmenschliche Faktoren jede Begegnungen und so auch die interkulturellen Begegnungen maßgeblich beeinflusst, gibt es Faktoren, die bei letzteren besonders wirksam sind:

- Ihr Selbstbild und die Vorannahmen, die Sie über Ihr Gegenüber haben.
- das Selbstbild Ihres Gegenübers und die Vorannahmen, die er über Sie hat.
- Ihre wechselseitigen Bemühungen, dem jeweils Anderen kulturell gerecht zu werden.

Wenn Vertreter unterschiedlicher Kulturen miteinander kommunizieren und kooperieren, kommt es zu Irritationen. Diese Momente eignen sich in gleicher Weise zur Selbsterkenntnis, wie auch zu einem tieferen Verständnis des Anderen.

Es gibt keine Interkulturalität an sich, sowenig wie es eine einheitliche Kultur gibt. Es gibt immer nur Individuen, die im Kontakt mit Anderen ihre individuelle Fremdheit erleben und dadurch Interkulturalität erschaffen.

Dies wirft Fragen wie die folgenden auf:

- Welche unausgesprochenen Annahmen über die Welt bringe ich in den interkulturellen Kontakt ein, welche der Andere?
- Welche Realität und welche Annahmen über die fremde Kultur konstruiere ich, und welche der Andere?
- Welche Konfliktlösungen sind möglich und stimmig für meinen Einzelfall?

Um Worte dafür zu finden und um Ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung zu schärfen, sind Orientierungssysteme aus der Wissenschaft hilfreich. Im Folgenden stellen wir Ihnen zwei komplementäre Ansätze vor, mit deren Hilfe interkulturelle Begegnungen analysiert und verstanden werden können.

1. In welchen grundlegenden Kategorien des Wahrnehmens, Fühlens und Handelns können Menschen sich voneinander unterscheiden? Lernen Sie mit dem Ansatz der „Kulturellen Dilemmata“ ein praktisches und eingängiges Denkwerkzeug kennen, mit dem Sie Ihre eigene Prägung und fremd erscheinende Verhaltensweisen einordnen können.



2. Was passiert auf einer ganz konkreten Ebene, wenn Menschen miteinander sprechen? Schulen Sie Ihre Wahrnehmung mit dem Ansatz: „Linguistic Awareness of Cultures“.

3.1 Kulturelle Dilemmata

In jeder Kultur, als einer Ansammlung von Menschen, die bestimmte Formen des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Handelns teilen, beeinflussen soziale Normen und Wertvorstellungen die Lösung universeller Fragestellungen – aber sie determinieren weder das individuelle Verhalten eines Individuums, noch sind sie unveränderlich.

Der Ansatz der „Kulturellen Dilemmata“ beschreibt Wertepaare, die in interkulturellen Kontaktsituationen das eigene und fremde Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln verständlich machen.

Die im Folgenden beschriebenen Wertepaare, die von Wissenschaftlern wie Hall, Hofstede und Trompenaars untersucht wurden, eignen sich für die Selbst- und Fremdreflexion.

- 3.1.1 Individuum versus Gruppe
- 3.1.2 Hierarchie versus Partizipation
- 3.1.3 Wettbewerb versus Solidarität und Fürsorge
- 3.1.4 Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig
- 3.1.5 Implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren
- 3.1.6 Konflikte austragen versus Harmonie erhalten
- 3.1.7 Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug
- 3.1.8 Universalismus versus Partikularismus
- 3.1.9 Regelorientierung versus Flexibilität
- 3.1.10 Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösungen

3.1.1 Gruppe versus Individuum

Bei der Positionierung zwischen den Polen ‚Gruppe‘ auf der einen und ‚Individuum‘ auf der anderen Seite zeigt sich, zu welchen Anteilen sich die Mitglieder einer Kultur als Teil eines größeren sozialen Beziehungsgefüges verstehen und in welchem Maß sie sich diesem gegenüber verpflichtet fühlen.

Wird das Kulturelle Dilemma in Richtung ‚Gruppe‘ gelöst, nimmt sich eine Person primär als Mitglied einer Gruppe von Bezugspersonen wahr und versucht, persönliche Ziele in Übereinstimmung mit der jeweiligen Gruppe zu definieren und zu erreichen.

Tendiert eine Person zum Pol ‚Individuum‘, definiert sie sich vorrangig als autonomes Individuum. Persönliche Ziele werden unabhängig von den möglichen Interessen der Bezugsgruppe bestimmt und verfolgt.

Fokus auf Gruppe:	Fokus auf Individuum:
<ul style="list-style-type: none">■ Die Menschen werden in Großfamilien oder andere wir-Gruppen hineingeboren, die sie weiterhin schützen und von denen sie im Gegenzug Loyalität erhalten■ Identität über Gruppenzugehörigkeit ■ Man spricht mehr von „Wir“■ Harmonie und Konsens in der Gesellschaft stellen höchste Ziele dar■ Status durch Gruppenzugehörigkeit („Wo haben Sie studiert?“)■ Loyalität■ Beziehung Arbeitgeber–Arbeitnehmer wird an moralischen Maßstäben gemessen, ähnlich einer familiären Bindung■ Delegierte entscheiden nach Rücksprache■ Im Idealfall leisten Mitarbeiter ihre Arbeit in Gruppen mit gemeinsam geteilter Verantwortung■ Ferien verbringt man in organisierten Gruppen oder im Kreis der gesamten Familie	<ul style="list-style-type: none">■ Jeder Mensch wächst heran, um ausschließlich für sich selbst und seine direkte (Kern-) Familie zu sorgen ■ Identität über Charaktereigenschaften und die persönliche Geschichte■ Man spricht mehr von „Ich“■ Selbstverwirklichung eines jeden Individuums stellt eines der höchsten Ziele dar■ Status durch persönliche Leistung („Was haben Sie studiert?“)■ individuelle Durchsetzungsfähigkeit■ Beziehung Arbeitgeber–Arbeitnehmer ist ein Vertrag, der sich auf gegenseitigen Nutzen gründen soll■ Repräsentanten entscheiden auf der Stelle■ Im Idealfall leisten Mitarbeiter ihre Arbeit als Einzelne und fühlen sich persönlich verantwortlich■ Ferien verbringt man allein oder mit seinem Partner

3.1.2 Hierarchie versus Partizipation

„Hierarchie versus Partizipation“ differenziert, in welchem Ausmaß die Ungleichverteilung von Macht innerhalb einer Gesellschaft von ihren Mitgliedern toleriert oder sogar erwartet und als natürlich erachtet wird. Dies hat Einfluss auf den bevorzugten Führungsstil in Organisationen, ob er eher hierarchisch oder partizipativ ausgeprägt ist.

Fokus auf Hierarchie:	Fokus auf Partizipation:
<ul style="list-style-type: none">■ Autokratischer bzw. patriarchalischer Führungsstil wird bevorzugt■ Verantwortung liegt stark bei den Führungspersonen, die die alleinige Entscheidungsmacht haben■ Hohe emotionale Distanz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem: nur sehr selten spricht der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten direkt an bzw. widerspricht ihm■ Große Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten■ Mitarbeiter erwarten konkrete Anweisungen von ihren Vorgesetzten, bevor sie etwas tun■ Hierarchie und Einteilung der Gesellschaft in Klassen wird von Religion und philosophischer Gedankenwelt legitimiert■ Privilegien und das zur Schau stellen von Statussymbolen werden als natürlich gegeben angesehen■ Tendenz zur Zentralisation	<ul style="list-style-type: none">■ Partizipativer bzw. konsultativer Führungsstil wird bevorzugt■ Verantwortung wird in der Gruppe geteilt; die Stimmen der Gruppenmitglieder sind wichtig im Entscheidungsprozess■ Geringe emotionale Distanz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem: für den Mitarbeiter ist der Vorgesetzte gut ansprechbar und er traut sich ihm zu widersprechen■ Wechselseitige Abhängigkeit von Mitarbeiter und Vorgesetztem■ autonomes Engagement von Teammitgliedern■ Die vorherrschenden Religionen und die philosophischen Systeme betonen die Gleichheit■ Privilegien werden hinterfragt und das starke zur Schau stellen von Statussymbolen stößt auf Missbilligung■ Tendenz zur Dezentralisation

3.1.3 Wettbewerb versus Solidarität und Fürsorge

Das kulturelle Dilemma ‚Wettbewerb versus Solidarität/Fürsorge‘ beschäftigt mit Fragen wie: Welche Rollen können und sollen Frauen und Männer einnehmen? In welchem Verhältnis stehen Leistung und zwischenmenschliche Beziehungen zueinander? Nach welchen Prämissen wird die ideale Gesellschaft organisiert und wonach lohnt es sich zu streben?

Fokus auf **Wettbewerb**:

- Vorherrschende Werte sind materieller Erfolg und Fortschritt
- Betonung liegt auf Fairness, Wettbewerb und Leistung
- Geschlechterrollen sind klar definiert und voneinander abgegrenzt

- Von Männern wird erwartet, dass sie bestimmt, ehrgeizig und hart sind
- Von Frauen wird erwartet, dass sie sensibel sind und die zwischenmenschlichen Beziehungen pflegen
- Von Vorgesetzten erwartet man, dass sie entschlossfreudig und bestimmt sind
- Das Ideal ist die Leistungsgesellschaft
- Die Starken sollen unterstützt und gefördert werden
- Konflikte werden beigelegt, indem man sie austrägt; bei internationalen Konflikten durch Zeigen der eigenen Stärke oder Kämpfen
- Die Regierung gibt relativ großen Teil des Staatsbudgets für Rüstung aus
- Die Regierung gibt relativ kleinen Teil des Staatsbudgets für Entwicklungshilfe aus
- Die Aufrechterhaltung des wirtschaftlichen Wachstums sollte höchste Priorität haben

Fokus auf **Solidarität/Fürsorge**:

- Vorherrschende Werte sind die Sorge für das allgemeine Wohl und Bewahren der Werte
- Betonung liegt auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des (Arbeits-)Lebens
- Geschlechterrollen werden nicht durch klar bestimmte Merkmale definiert und voneinander abgegrenzt; fast alle gesellschaftlichen Rollen können sowohl von Frauen als auch von Männern eingenommen werden
- Von jedem wird erwartet bescheiden zu sein
- Sowohl Männern wie Frauen wird zugestanden, sensibel und um zwischenmenschliche Beziehungen bemüht zu sein
- Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an
- Das Ideal ist der Wohlfahrtsstaat
- Die Schwachen sollen unterstützt und gefördert werden
- Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht

- Die Regierung gibt relativ kleinen Teil des Staatsbudgets für Rüstung aus
- Die Regierung gibt relativ großen Teil des Staatsbudgets für Entwicklungshilfe aus
- Dem Schutz der Umwelt sollte höchste Priorität eingeräumt werden

3.1.4 Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig

Das Verständnis davon, was Zeit ist, welchen Stellenwert sie einnimmt, oder wie man mit ihr umgehen sollte, variiert und kann als Kulturelles Dilemma mit den Polen Zeitplanung nacheinander und Zeitplanung gleichzeitig dargestellt werden.

Personen, deren Ausprägung in Richtung Zeitplanung nacheinander tendiert, gehen davon aus, dass Zeit linear dargestellt werden kann und auf einem Zeitstrahl verstreicht. Es gibt ein Vorher und ein Nachher, eine Epoche reiht sich an die nächste. Auch was wiederkehrt, hat sich im Vergleich zum vorherigen Auftreten verändert. Planung antizipiert die Zukunft, Ziele können gesetzt und erreicht werden.

Personen, deren Ausprägung in Richtung Zeitplanung gleichzeitig tendiert, gehen davon aus, dass die Ereignisse sich wiederholen und das Individuum wenig Einfluss auf das Schicksal nehmen kann, welches vorher bestimmt ist. Für Angehörige dieser kulturellen Ausprägung hat der aktuelle Moment eine Qualität.

Fokus auf Zeitplanung nacheinander:

- Konzentration auf eine Sache zur Zeit und Beginn einer neuen Aufgabe, wenn die alte abgeschlossen ist
- Lineares Zeitverständnis
- Glaube, dass Zeit unaufhaltsam verstreicht und voranschreitet und der selbe Moment nie wiederkehrt
- Zeit ist Geld
- Pünktlichkeit: die Einhaltung von Zeitplänen und formellen Strukturen wird als wichtig erachtet
- der Erledigung von Aufgaben wird eine hohe Priorität eingeräumt

Fokus auf Zeitplanung gleichzeitig:

- Erledigung vieler Tätigkeiten zur gleichen Zeit parallel zueinander („Multi-Tasking“)
- Zyklisches Zeitverständnis
- Glaube, dass es regelmäßig wiederkehrende günstige / gute und ungünstige / schlechte Stunden / Tage gibt
- Zeit ist ein Orientierungsrahmen
- Flexibilität: angesichts unvorhergesehener und unplanbarer Ereignisse Anerkennung, dass Pünktlichkeit relativ ist
- Menschen und dem Aufbau und der Pflege von sozialen Beziehungen wird eine hohe Priorität eingeräumt

3.1.5 Implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren

Personen lassen sich in ihrer Tendenz unterscheiden, Informationen direkt und fast ausschließlich durch das explizit Gesagte zu übermitteln oder aber den Kontext als Träger von Informationen bei der Übermittlung von Botschaften einzubeziehen (zum Beispiel nonverbale und paraverbale Kommunikation, den Status einer Person, die Zeit, den Ort, die Atmosphäre oder die Vorgeschichte).

Menschen, die aus Kulturen kommen, in denen alle wichtigen Informationen zum Verständnis eines Sachverhaltes möglichst sprachlich expliziert werden und wenig Raum für eigene Interpretationen bleibt, fühlen sich in der Kommunikation mit Menschen einer Kultur, die in hohem Ausmaß nichtsprachlichen Kontext in das Gespräch einbezieht, häufig verloren und im Unklaren über die genaue Botschaft. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass bei Mitgliedern einer impliziten Kommunikations-Kultur im Kontakt mit der direkten Kommunikations-Kultur der Eindruck von Grobheit oder Wiederholung entsteht. Dinge direkt beim Namen zu nennen kann hier unsensibel wirken bzw. Informationen beisteuern, die das Gegenüber bereits aus dem Kontext abgeleitet hat und so den Eindruck von herablassendem Reden erwecken.

Fokus auf **implizite/indirekte Kommunikation:**

- In hohem Ausmaß wird der nichtsprachliche Kontext als Bedeutungsträger in die Kommunikation mit einbezogen
- Der Zuhörer muss die Botschaften interpretieren unter Hinzuziehung des Kontextes
- Sprachliche Aussagen enthalten viele Anspielungen und vieldeutige, bildhafte Vergleiche
- Das Ausgesprochene + Kontext = die Botschaft (das nicht-Gesagte zählt)
- Es wird von geteilten Hintergrundinformationen ausgegangen
- Dem ständigen Informiertsein über alle Dinge in der jeweiligen Umwelt wird eine hohe Priorität eingeräumt
- Es besteht ein Interesse daran, Informationen ungefiltert mitzubekommen

Fokus auf **explizite/direkte Kommunikation:**

- Beim Kommunizieren wird der Versuch unternommen, möglichst alle relevanten Informationen sprachlich zu explizieren
- Dem Zuhörer bleibt wenig Raum für eigene Interpretationen
- Sprachliche Aussagen sind direkt, auf den Punkt und beinhalten auch das explizite Thematisieren von konfliktlastigen Inhalten
- Das Ausgesprochene = die Botschaft (nur das Gesagte zählt)
- Der Kommunikationspartner wird im Gespräch über alle relevanten Hintergrundinformationen ins Bild gesetzt
- Der ungeordnete und ungehemmte Informationsfluss wird als störend empfunden
- Es besteht ein Interesse daran, Informationen gefiltert, effizient verpackt und wohl dosiert zu bekommen

3.1.6 Konflikte austragen versus Harmonie erhalten

Wie wird mit Problemen, Streitigkeiten, Gegensätzen oder Differenzen umgegangen? Personen tendieren dazu, entweder Konflikte auszutragen oder die Harmonie zu erhalten.

Fokus auf Konflikte austragen	Fokus auf Harmonie erhalten:
<ul style="list-style-type: none">■ Konflikte werden direkt und offen angegangen; Hauptziel ist das Finden von sachlichen Kompromissen und Lösungen■ Man kommt auf den Punkt■ Zu Beginn von Konfliktgesprächen werden die unterschiedlichen Positionen deutlich gemacht, um dann eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten■ Widerspruch / ein Nein wird klar und deutlich verbal ausgesprochen ■ Die Wahrheit finden, Recht haben■ Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen■ Werte wie Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit, Authentizität■ Fehlverhalten führt zu Schuldgefühl und Verlust an Selbstachtung ■ Man erwartet von jedem eine eigene Meinung	<ul style="list-style-type: none">■ Konflikte werden defensiv und diplomatisch bearbeitet; Hauptziel ist die Herstellung oder Bewahrung von Harmonie■ Man kreist das Problem langsam ein■ Zu Beginn von Konfliktgesprächen werden Gemeinsamkeiten besonders betont, um eine konstruktive Gesprächsatmosphäre aufzubauen■ Direkter Widerspruch / ein offen ausgesprochenes Nein wird vermieden. Ablehnung muss aus dem Kontext abgelesen werden (non-verbale Zeichen, Intonation, Vorgeschichte, Umgebungsfaktoren, Gesprächsverlauf...)■ „Gesicht wahren“ / „Gesicht geben“■ Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden■ Werte wie Harmoniefähigkeit, Gemeinschaft, Ansehen, Loyalität■ Fehlverhalten führt zu Beschämung und Gesichtsverlust für einen selbst und die Gruppe■ Meinungen werden durch Gruppenzugehörigkeit vorbestimmt

3.1.7 Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug

Auf große Unterschiede stößt man in der Arbeitswelt immer wieder, wenn es darum geht, ob Person oder Sache oberste Priorität besitzen.

In Kontexten mit der Ausprägung ‚Aufgabenbezug‘ steht die Aufgabe im Mittelpunkt und zwischenmenschliche Beziehungen sind ihr nachgeordnet. Im Arbeitsleben, welches strikt

vom Privatleben getrennt ist, geht es hauptsächlich darum, auf effiziente Weise zu qualitativ hochwertigen Endergebnissen zu gelangen. Alles, was diesem Ziel auf den ersten Blick nicht dienlich ist, wird nach Möglichkeit vermieden. Smalltalk gilt als unwichtige Zeitüberbrückung. Vertrauen genießt, wer sich durch Leistung, Zuverlässigkeit oder Intelligenz hervorgetan hat.

In Kontexten mit der Ausprägung ‚Beziehungsbezug‘ steht der Mensch im Mittelpunkt. Beziehungen herzustellen und zu pflegen besitzt die höchste Priorität. Besonders Smalltalk ist dazu ein wichtiges Instrument, dessen Stellenwert nicht zu unterschätzen ist. Alle Bereiche des Lebens sind miteinander verwoben und zwischen Berufs- und Privatleben wird keine klare Trennlinie gezogen. Vertrauen genießt, wer einen hohen Status besitzt, loyales Verhalten zeigt oder über gute soziale Netzwerke verfügt.

Fokus auf Aufgabe:	Fokus auf Beziehung:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sache vor Person ■ Im Arbeitsalltag geht es vorrangig um gute Arbeitsprozesse und Produkte sowie Kostenoptimierung ■ Gespräche dienen der Klärung von Sachverhalten und benötigen einen Anlass ■ Gespräche sind typischerweise nüchtern, faktengeleitet und im Idealfall kurz und knapp ■ Smalltalk wird als unwichtige Zeitüberbrückung gesehen ■ Starke Trennung von Persönlichkeitsbereichen (rational / emotional; Funktion / Person) und Lebensbereichen (Formelles / Informelles; Beruf / Privates) ■ Auf das Auseinanderhalten von Sachinformation / objektiven Fakten und persönlichem Erleben / subjektiven Erfahrungen wird großen Wert gelegt ■ Argumentation auf abstrakter Ebene mit Begriffen, Fakten und Zahlen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Person vor Sache ■ Im Arbeitsalltag geht es vorrangig um die Etablierung guter Arbeitsbeziehungen und die Schaffung eines guten Betriebsklimas ■ Gespräche dienen der Beziehungspflege und benötigen keinen Anlass ■ Gespräche sind typischerweise blumig, ausschweifend und lang andauernd ■ Smalltalk – is big talk: Essentielle Kommunikationsform zum Beziehungsaufbau, die sehr viel Raum in Anspruch nehmen kann ■ Eine Trennung von Persönlichkeitsbereichen (rational / emotional; Funktion / Person) und Lebensbereichen (Formelles / Informelles; Beruf / Privates) findet nicht statt ■ Sachinformationen und subjektive Erfahrungen / Emotionen sind nicht voneinander zu trennen ■ Argumentation auf persönlicher Ebene mit Anekdoten, Metaphern und Erzählungen

3.1.8 Universalismus versus Partikularismus

Hier geht es um die Frage, ob sich eine Gemeinschaft um gut zu funktionieren, unter allen Umständen an universelle Regeln des menschlichen Zusammenlebens zu orientieren sollte oder ob jede gegebene Situation ihrer gesonderten und spezifischen Beurteilung bedarf.

Als Kernsatz der universalistischen Sichtweise kann folgender gelten: ‚Was gut und richtig ist, kann definiert werden und ist allgemeingültig.‘ Für die partikularistische Betrachtungsweise ließe sich formulieren: ‚Freundschaft verpflichtet und hat im Zweifel Priorität.‘

Fokus auf Universalismus :	Fokus auf Partikularismus :
<ul style="list-style-type: none">■ Regeln sind wichtiger als Beziehungen■ Auf einer abstrakten Ebene wird definiert was gut und richtig ist und wie man sich in einer Situation zu verhalten hat■ Orientierung an Systemen, Normen und Regeln, einheitlichen Prozessen■ Verträge müssen eingehalten werden■ Vertrauen genießt, wer das gegebene Wort oder den Vertrag akzeptiert■ Es gibt nur eine Wahrheit oder Realität, auf die man sich geeinigt hat■ Abneigung gegenüber Ausnahmen von der Regel, aus Sorge, diese könnten die Regel schwächen■ Konsequenz■ Gerechtigkeit■ Klarheit	<ul style="list-style-type: none">■ Beziehungen sind wichtiger als Regeln■ In der spezifischen Situation wird entschieden was gut und richtig ist und wie man sich zu verhalten hat■ Orientierung an spezifischen Gegebenheiten, Beziehungsgefügen, Loyalität■ Verträge müssen modifizierbar sein■ Vertrauen genießt, wer auch Veränderungen akzeptiert■ Es gibt verschiedene Sichtweisen der Realität■ Ausnahmen werden gemacht, um bestmöglich auf die Erfordernisse der jeweiligen Situation eingehen zu können■ Flexibilität■ Pragmatismus■ Ambiguität aushalten können

Bricht man das Kulturelle Dilemma ‚Universalismus/Partikularismus‘ herunter auf die Haltung gegenüber unklaren Situationen, so kommt man zum Gegensatzpaar ‚Regelorientierung versus Flexibilität‘.

3.1.9 Regelorientierung versus Flexibilität

Das Kulturelle Dilemma ‚Regelorientierung versus Flexibilität‘ fußt auf der Annahme, dass sich Menschen durch unklare oder mehrdeutige Situationen unterschiedlich stark verunsichert oder bedroht fühlen. Werden Unsicherheiten – wie zum Beispiel die universelle Unsicherheit über die ungewisse Zukunft – stärker als Bedrohung wahrgenommen, lässt sich in Gesellschaften die vermehrte Aufstellung von Regeln zur Regulierung des privaten und öffentlichen Lebens beobachten. Werden unklare Verhältnisse als normale Erscheinung erlebt bzw. besteht in der Gesellschaft eine höhere Toleranz sie auszuhalten, bilden sich flexiblere Formen des gesellschaftlichen Umganges miteinander heraus.

Fokus auf Regeln:	Fokus auf Flexibilität:
<ul style="list-style-type: none">■ Die dem Leben innewohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt■ Akzeptanz bekannter Risiken; Angst vor uneindeutigen Situationen und unbekanntem Risiken■ Was anders ist, ist gefährlich■ Emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren■ Viele exakte Gesetze und Regeln■ Können Regeln nicht eingehalten werden, so sind wir sündig und müssen büßen■ Hoher Stellenwert für Experten und Spezialisten■ Es gibt nur eine Wahrheit und wir besitzen sie.■ Planungen haben eine hohe Verbindlichkeit; klare Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten■ Tendenz zu schriftlichen Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none">■ Unsicherheit (Ungewissheit) ist eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt■ Uneindeutige Situationen mit unbekanntem Risiko werden akzeptiert■ Was anders ist, ist seltsam■ Es sollte nicht mehr Regeln geben als notwendig■ Wenige, allgemeine Gesetze und Regeln■ Können Regeln nicht eingehalten werden, so muss man sie ändern■ Hoher Stellenwert für Generalisten und gesunden Menschenverstand■ Die Wahrheit einer Gruppe darf man anderen nicht aufzwingen■ individuelle Kreativität und die Fähigkeit, sich schnell und angemessen auf wechselnde Situationen einzustellen haben einen hohen Wert■ Tendenz zu mündlichen Absprachen

Eine universalistische/auf Regeln fixierte Haltung bzw. eine partikularistische/auf Flexibilität fokussierte Haltung geht im Alltag häufig mit konkreten Verhaltensweisen einher, die sich in einem pragmatischen Ansatz ausdrücken bzw. im Gegenpol auf theoretische Perfektion abzielen.

3.1.10 Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösung

Menschen können sich in einer zentralen Tendenz von anderen darin unterscheiden, ob sie eher die theoretische Perfektion oder pragmatische Lösungen als präferierte Herangehensweise zur Lösung universeller Fragestellungen – aber auch ganz konkreter Alltagsaufgaben – bevorzugen.

Fokus auf theoretische Perfektion:	Fokus auf pragmatische Lösungen:
<ul style="list-style-type: none">■ Hoher Stellenwert für Experten und Spezialisten■ Es müssen 100% sein■ Hoher Wert auf technischer Perfektion■ theoretische Grundüberlegungen■ Exakte Planung vor Beginn von Aktivitäten; Klärung des konzeptuellen Ansatzes; kontrollierte Ausführung■ Auf das Detail kommt es an■ Präzise zeitliche Planung ■ Würdigung akademischer / formeller Abschlüsse bei Arbeitnehmern	<ul style="list-style-type: none">■ Hoher Stellenwert für Generalisten und gesunden Menschenverstand■ 80% ist genug; ‚Fünf gerade sein lassen‘■ Hoher Wert auf sozialen Beziehungen■ Empirische Tests■ Trial and Error ■ Auf das Gesamtergebnis kommt es an■ Zeit dient lediglich als Orientierungsrahmen■ Würdigung praktischer Erfahrungen bei Arbeitnehmern

3.2. Linguistic Awareness of Cultures (LAC)

Interkulturelle Kommunikation findet häufig für wenigstens einen der Beteiligten in einer Fremdsprache statt. Und die ist mehr als eine Sammlung von Wörtern! Wer eine Fremdsprache lernt, studiert nicht nur Vokabeln, sondern er beschäftigt sich mit sechs linguistischen Kategorien von kommunikativen Konventionen.



3.2.1. Wortbedeutung oder: „ein Tisch ist kein Tisch“

Das Lernen von Wortpaaren („Stuhl“ = „chair“) täuscht vor, dass es eine Eins-zu-eins-Entsprechung zwischen dem Wort und seiner Übersetzung gibt. Dies ist nicht so, und zwar aus mehreren Gründen:

- Die **Realität offenbart sich auf einem Kontinuum**. Wörter aber grenzen ab. Was ist noch grün und was ist schon blau? Hat eine Sprache überhaupt zwei verschiedene Wörter für diese Phänomene, oder sogar drei?
- Die **Bedeutung eines Wortes setzt sich aus Teilbedeutungen zusammen**, wie am Beispiel des Wortes „Konzept“ in der folgenden Tabelle veranschaulicht. Die Teilbedeutungen in Klammern können, müssen aber nicht vorliegen.

Konzept		
Teilbedeutungen	Lutz aus Deutschland	Sandrine aus Frankreich
schriftlich	x	(x)
gedanklich		x
gegliedert	x	x
vorläufig und unvollständig		x
durchdacht und ausgearbeitet	x	
Planungsgrundlage	x	
Diskussionsgrundlage		x

- **Gefühle und Assoziationen**, die ein Sprecher/eine Sprachgemeinschaft mit einem Wort verbinden, sind verschieden. Ist ein „Stuhl“ ein Alltagsgegenstand oder ein Statussymbol, bequem oder unbequem? Ist ein „Kompromiss“ eine gute Lösung oder ein Zeichen von Schwäche? Ist „Regen“ schlechtes Wetter oder eine klassische Kulisse für romantische Gefühle? „Kooperation“ ein freiwilliges und gleichberechtigtes Miteinander oder zähne-knirschendes, vordergründiges Einlenken?
- Die **inneren Bilder**, die ein Sprecher/eine Sprachgemeinschaft zu einem Wort hat, sind unterschiedlich. Wie sieht „Wald“ aus? Frisch, licht und grün? Oder morastig, dunkel und bunt? Zwitschern dort die Vögel, oder lauern dort Gefahren?



3.2.2. Sprechhandlung oder: „Was wir tun, wenn wir sprechen“

Kommunikation hat zwei Ebenen:

- das, was gesagt wird: die Äußerung
- das, was damit getan wird: die Sprechhandlung

In den seltensten Fällen sind beide so deckungsgleich wie in „*Ich taufe dich*“: gesagt – getan.

In wenigen Fällen wird die Sprechhandlung vor der Äußerung angekündigt wie in „*Ich wollte mich noch verabschieden: also, kommt gut nach Hause!*“

In den allermeisten Fällen gibt es nur eine Äußerung und die Sprechhandlung muss erschlossen werden.

So kommt es, dass uns in einer fremdsprachlichen Situation oftmals das Gefühl beschleicht: „*Ich habe zwar fast jedes Wort verstanden, aber was um Himmels Willen wurde gesagt?*“

„*Ich ruf dich an!*“: Diese Äußerung könnte beispielsweise sein: ein Versprechen, eine Vertröstung, eine Zusage, eine Absage, ein Abschied.

„*Schöne Vase!*“: Diese Äußerung könnte beispielsweise sein: ein Kompliment, eine Bitte um ein Geschenk oder Kritik an den Blumen.



3.2.3. Gesprächsorganisation oder: „Gespräche haben Ordnung“

Es gibt ganz unterschiedliche Arten von Kommunikation: Smalltalk, eine Verhandlung, eine Verabredung, ein Telefonat, ein Vortrag, eine Einladung, eine Diskussion, eine Anweisung, eine Unterweisung ...

Diese verschiedenen Kommunikationstypen haben jeweils spezifische Merkmale. Der gleiche Kommunikationstyp kann aber in verschiedenen Kulturen ganz unterschiedlich aussehen.

Folgende Faktoren kommen bei der Organisation eines Gespräches zum Tragen:

■ **mündlich oder schriftlich?**

Welches Anliegen/Thema persönlich, telefonisch, per E-Mail oder auf dem Postweg vorgebracht wird, um als „angemessen“ wahrgenommen zu werden oder Gültigkeit zu haben, ist kulturell verschieden.

■ **formalisiert oder formlos?**

Ob es für ein Anliegen/Thema eine feste Form gibt (Eid, Zauberformel, Formular) oder ob es individuell ausgestaltet werden kann, um als „angemessen“ wahrgenommen zu werden oder Gültigkeit zu haben, ist kulturell verschieden.

■ **welche Gesprächsschritte kommen vor, wie lang sind sie im Verhältnis zueinander?**

Ein Gespräch gliedert sich in mehrere Phasen, zum Beispiel Begrüßung, Austausch von Wertschätzung, Einordnung des Gesprächspartners in relevante Gruppenzugehörigkeiten, Suche nach Gemeinsamkeiten, Vorbringen eines Anliegens, Meinungsaustausch, Austausch von Wertschätzung, Verabschiedung.

Welche Phasen ein Gespräch durchläuft und wie lange die einzelnen Phasen dauern, ist in verschiedenen Kulturen verschieden.

■ **linear oder mit Themenabweichungen? Wie oft darf/muss etwas wiederholt werden?**

Ob ein Thema stringent besprochen wird oder ob Exkurse in andere Themenbereiche erwünscht oder erforderlich sind, und welche Bedeutung eine Themenabweichung für den Gesprächsverlauf hat, ist kulturell verschieden.

Ob eine Wiederholung redundant ist oder die Bedeutung gegenüber den vorhergehenden Malen erweitert wird, ist kulturell verschieden. Gültigkeit oder Gewicht einer Aussage können von der Häufigkeit der Wiederholung abhängen.



3.2.4. Nonverbale Zeichen oder: „mit den Augen hören und mit dem Körper sprechen“

Nonverbale Zeichen sind der Kommunikationsbereich, in dem alles zum Tragen kommt, was man sehen kann. Das sind die folgenden Zeichenbereiche:

- **Mimik** – der Gesichtsausdruck
- **Augensprache** – der Ausdruck der Augen und Blickkontakt
- **Gestik** – die Zeichen der Arme und Hände
- **Körperhaltung** – der Ausdruck des Körpers, auch Zuwendung/Abwendung, Ausrichtung
- **Proxemik** – der Körperabstand, Nähe/Distanz auch in Art und Frequenz der Berührung
- **Gerüche** – ausgehend von Kosmetika/Parfums oder die einer Person aufgrund ihrer Beschäftigung anhaften
- **Kleidung**
- **Zubehör** wie Uhren/Schmuck, Orden, Brille, Regenschirm, Taschen, Kamera, Geldbörse, elektronische Geräte, Pistole, Messer, Kamm, Spiegel, Zigarre
- **Behandlungen** wie Tätowierungen, Verstümmelungen, Haarfarbe oder Dauerwelle, Piercings

Nonverbale Zeichen sind nicht universell, sondern konventionell und dies in mehrerer Hinsicht:

1. Nicht alles, was man sehen kann, ist ein nonverbales Zeichen. Schon die Entscheidung, was ein Zeichen ist und was jeder halten kann, wie er möchte, ohne damit irgendetwas auszusagen, wird in verschiedenen Kulturen unterschiedlich bewertet.
2. Die Bedeutung eines nonverbalen Zeichens ist in verschiedenen Kulturen unterschiedlich.
3. Nicht alle Gesten, Augensprache, Mimik, Körperhaltungen sind kulturgebundene konventionelle Zeichen. Es gibt auch individuelle Gewohnheiten.



3.2.5. Paraverbale Zeichen oder: „Der Ton macht die Musik!“

Paraverbale Zeichen sind der Kommunikationsbereich, in dem alles zum Tragen kommt, was man hören kann. Das sind die folgenden Zeichenbereiche:

- **Lautstärke** – spricht jemand laut oder leise?
- **Tonhöhe, Modulation, Intonation** – spricht jemand melodisch, mechanisch, blasiert, hart, piepsig, resonanzreich, rauchig, monoton?
- **Sprechrhythmus** – spricht jemand skandiert, abgehackt, fließend.
- **Sprechtempo** – spricht jemand langsam oder schnell?
- **Sprechpausen** – sind die Pausen lang oder kurz? Selten oder häufig? Im Redefluss oder nur am Ende des Gesprächsbeitrags?

In paraverbalen Zeichen liegen Informationen, die allerdings nicht universell gültig sind, sondern von Kultur zu Kultur verschieden: freundlich/unfreundlich, bestimmt/unbestimmt, überzeugend/unsicher, glücklich/traurig, weiblich/männlich, dominant/unterwürfig klingt in verschiedenen Kulturen unterschiedlich.

Paraverbale Zeichen sind unter anderem dafür verantwortlich, dass wir ein und denselben Satz für eine Frage, für eine Anweisung, für einen Flirt oder für eine Beleidigung halten können. Paraverbale Zeichen lösen beim Hörer unmittelbar Emotionen aus.



3.2.6. Kontextualisierung oder: „das Gesagte und das Nichtgesagte“

Dieser Punkt konkretisiert das Kapitel 4: „implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren“.

Sprechen unter Einbezug des Kontextes ist „gemacht“ und kann daher auch gelernt werden. Wichtig sind die beiden Leitfragen:

- Welche Gesprächsanlässe werden als sensibel angesehen, so dass indirekte Kommunikation vorgezogen wird?
- Auf welche Weise wird im Gesagten markiert, dass es eine Ebene hinter der wörtlichen Dimension gibt? Denn Sprecher wollen verstanden werden, das heißt sie geben kulturspezifische Schlüssel zum Verstehen.



Diese können sein:

- ein Thema, das in der Situation überraschend ist
- ein Wort, das in der Sprechhandlung überraschend ist
- eine im erwarteten Gesprächsverlauf weggelassene Sprechhandlung
- eine im erwarteten Gesprächsverlauf hinzugefügte Sprechhandlung
- Hinzufügen eines Partikels in eine erwünschte Antwort
- eine Abweichung von der erwarteten Betonung
- eine Routine-Formel in einer erwünschten Antwort
- eine maßlose Übertreibung in einer erwünschten Antwort
- eine offensichtliche Unmöglichkeit in einer erwünschten Antwort
- eine von der erwarteten Körpersprache abweichende Gestik/Mimik
- das Aufgreifen eines stellvertretenden aber verwandten Themas

Jede Kultur verwendet einige Arten auf eine verdeckte Botschaft hinzuweisen besonders virtuos.

Die Ausführungen dieses Kapitels beziehen sich auf die Forschung zur Linguistic Awareness of Cultures von Prof. Dr. Bernd Müller-Jacquier, Universität Bayreuth.





4 | Weiterlernen

(Weiter-)Lernmöglichkeiten (in) der AIZ

Wir laden Sie ein, Ihren weiteren persönlichen Lernpfad zu planen. Im Folgenden finden einen Überblick zu den weiterführenden Lernmöglichkeiten in der in der AIZ mit Buchungs- und Kontaktmöglichkeiten.

Welche Themenfelder sind für Sie besonders interessant? Kreuzen Sie an.

Welche Vertiefungsmöglichkeiten möchten Sie nutzen? Kreuzen Sie an.

Themenfelder	Interessiert mich	Vertiefungsmöglichkeiten	Kontakt
Landesanalyse: Geschichte sowie aktuelle politische und gesellschaftliche Situation in der Türkei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Recherche auf dem Landesinformationsportal www.laenderportal.org <input type="checkbox"/> Selbststudium im Didaktikzentrum: (Filme, Fachbücher, Musik, Romane, Analysen, Reiseberichte, Zeitschriften, Karten zum Land) <input type="checkbox"/> Besuch eines landesanalytischen Kurses in der AIZ	Besuchsadressen: Akademie für Internationale Zusammenarbeit Lohfelder Straße 128 53604 Bad Honnef AIZ Didaktikzentrum mit Lernlandschaft Rheinstraße 4 53604 Bad Honnef
Interkulturelle Kommunikation und Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Besuch eines dreitägigen interkulturellen Trainings in der AIZ <input type="checkbox"/> Studium des Online-Kurses zu „Intercultural Communication“ von der E-Academy sowie evtl. die Kurse zu „Virtual Communication“ und „Conflict Management“ <input type="checkbox"/> Nutzung des Lernspiels der E-Academy „Interacción“ zur Verdeutlichung der Schwierigkeiten und Lösungsansätze bei der Steuerung eines internationalen Projektteams <input type="checkbox"/> Besuch der interaktiven Reflexionsstationen zur Linguistic Awareness of Cultures, zu kulturellen Selbst-	Entwicklungspolitische Spezialbibliothek Friedrich Ebert Allee 40 53113 Bonn In unserem Didaktikzentrum in Bad Honnef halten wir insgesamt über 40.000 Medien sowie, hauseigene Lehr- und Lernmaterialien für Sie bereit. Wir bieten Ihnen eine Lernberatung für das angeleitete Selbststudium inklusive Rechercheunterstützung und Internetzugang. Information und Beratung: +49 (0) 2224/926-444 kundenportal-aiz@giz.de www.giz.de/akademie



Themenfelder	Interessiert mich	Vertiefungsmöglichkeiten	Kontakt
		<p>und Fremdbildern und zum interkulturell sensiblen Umgang mit Zeitkonzepten im Didaktikzentrum</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Selbststudium im Didaktikzentrum: (Filme, Fachbücher, Zeitschriften, Trainingsmaterialien) <input type="checkbox"/> Buchung eines maßgeschneiderten Joint-Trainings für Ihr internationales Team an Ihrem Einsatzort <input type="checkbox"/> Anschluss an eine Gruppe zur kollegialen Beratung 	<p>Das AIZ Kundenportal gibt Auskünfte und bietet eine Umfassende Personalentwicklungsberatung für Individuen und Institutionen.</p> <p>Lernplattformen</p> <p>www.globalcampus21.org</p> <p>Der Global Campus 21 ® ist die Lern- und Kollaborationsplattform der GIZ für die Internationale Zusammenarbeit.</p> <p>www.giz.de/eacademy</p>
Sprache und Kommunikation: Türkisch oder Englisch	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sprachunterricht in der AIZ <ul style="list-style-type: none"> - Ein Orientierungskurs Türkisch - Ein Intensivkurs in Türkisch - Fach- und aufgabenbezogenes Sprachtraining <input type="checkbox"/> Training zum Kommunizieren mit Hilfe von Laiendolmetschern <input type="checkbox"/> Studium des englischsprachigen Online-Kurses zu „International Training and Facilitation Skills“ der E-Academy 	<p>Grenzübergreifendes Lernen finden Sie in der E-Academy und den Angeboten E-Learning, E-Coaching und virtuelle Zusammenarbeit in neun Sprachen.</p> <p>www.laenderportal.org</p> <p>Das Landesinformationsportal ist eine qualifizierte Wissensressource und bietet detaillierte, aktuelle und verlässliche Informationen zu Ländern mit entwicklungspolitischer Relevanz.</p> <p>www.giz.de/dokumentation</p>
Entwicklungspolitik	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Besuch eines Trainings oder Teilnahme an einem virtuellen Kurs zu einem spezifischen entwicklungspolitischen Thema in der E-Academy, z. B. zum Umgang mit Korruption, Good Governance, Menschenrechte, Gender, Fragile Staaten und EZ 	<p>Zugang zu Datenbanken mit Recherchemöglichkeiten, zur entwicklungspolitischen Literatur, e-Dossiers zu diversen Themen der Entwicklungspolitik, Internetquellen und weitere GIZ-Publikatione</p>





Themenfelder	Interessiert mich	Vertiefungsmöglichkeiten	Kontakt
Entwicklungs- politik		<input type="checkbox"/> Studium diverser Online-Kurse zu den Themen „Gender Mainstreaming“, „International Project Management“ oder „Trust, Transparency and Viability in Business“ <input type="checkbox"/> Selbststudium im Didaktikzentrum (Dokumentarfilme, Publikationen, Zeitschriften, Analysen) <input type="checkbox"/> Selbststudium in der entwicklungspolitischen Spezialbibliothek der GIZ (Monografien, Zeitschriften, Aufsätze, Publikationen, Themendienste)	
Management und Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Besuch eines Trainings in der AIZ zu Beratungskompetenz, Organisationsentwicklung, Changemanagement, Konfliktbearbeitung, Projektmanagement <input type="checkbox"/> Studium der Online-Kurse zu „Intercultural Communication“, „Successful Consultancy“ oder mehrerer anderer Kurse aus dem Themenfeld „Management & Leadership“ der E-Academy	
Umgang mit Stress, Belastung und Trauma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Training in der AIZ	
Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Training in der AIZ	



Das Didaktikzentrum der AIZ empfiehlt aus seinem umfassenden Medienbestand folgende Fachbücher, Romane und Filme zur weiteren Annäherung an die Türkei:

Fachbücher über die Türkei

- **Die Türkei im Wandel.** Innen- und aussenpolitische Dynamiken. (Hrsg.: Leisse, O., 2013)
- **Kurdish life in contemporary Turkey.** Migration, gender and ethnic identity. (Grabolle-Celiker, A., 2013)
- **Außenpolitik und Selbstverständnis.** Die gesellschaftliche Fundierung von Strategiewechseln in der Türkei. (Seufert, G., 2012)
- **Länderbericht Türkei.** (Hrsg.: Steinbach, U., 2012)
- **Kleine Geschichte der Türkei.** Von Atatürk bis zur Gegenwart. (Kreiser, K., 2012)
- **Geschichte der Türkei.** Von den Anfängen der Moderne bis heute. (Günay, C., 2012)
- **Feminismus in der Türkei.** Die Geschichte und Analyse eines Widerstands gegen hegemoniale Männlichkeit. (Somersan, B., 2011)
- **Islamism, democracy and liberalism in Turkey.** The case of the AKP. (Hale, W. M. u. Özbudun, E., 2010)
- **Die Armenierfrage in der Türkei.** Berlin. (Thelen, S., 2010)
- **Der innenpolitische Kontext des aussenpolitischen Wandels der Türkei.** (Öztürk, A., 2009)
- **Die Kurdenfrage im Kontext des Beitritts der Türkei zur Europäischen Union.** (Kesen, N., 2009)
- **Türkei und Europa.** Die Staatsdoktrin der Türkischen Republik, ihre Aufnahme in die EU und die kurdische Nationalfrage. (Bezwan, N., 2008)
- **Türkei. Ein Land jenseits der Klischees.** (Gottschlich, J., 2008)
- **Beruflich in der Türkei.** Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. (Schmid, S., Koytek, A. u. Appl, C., 2007)
- **Europa und die Türkei.** (Hrsg.: Frech, S., u.a., 2006)

Fachbücher über interkulturelle Kommunikation und Kooperation

- **Organisation und kulturelle Differenz.** Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung. (Hrsg.: Göhlich, M., u.a. 2013)
- **Interkulturelle Kompetenz.** (Bolten, J., 2012)

- **Interkulturelle Kompetenz.** Ein Arbeitsbuch mit interaktiver CD und Lösungsvorschlägen. (Heringer, H.J., 2012)
- **Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz.** Vielfalt als Chance. (Müller, C. und Sander, G., 2011)
- **Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung.** (Barmeyer, C. u. Bolten, J., 2010)
- **Interkulturelle Kompetenz im Wandel.**
 1. Grundlegungen, Konzepte und Diskurse. (Hrsg.: Otten, M. u.a., 2009)
- **Interkulturelle Kompetenz im Wandel.**
 2. Ausbildung, Training und Beratung. (Hrsg.: Otten, M. u.a., 2009)
- **Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz.** Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. (Straub, J., 2007)
- **Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation,** Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. (Thomas, A., 2005)

Reiseführer

- **Türkei. Zentralanatolien.** Zwischen Phrygien, Ankara und Kappadokien. (Dorn, W., 2012)
- **Kulturschock Türkei.** (Ferner, M., 2010)
- **Gebrauchsanweisung für die Türkei.** (Alanyali, I., 2010)
- **Atatürks Kinder.** 30 Porträts der heutigen Türkei. (Löwer, H.-J., 2007)

Romane

- **Die vierzig Geheimnisse der Liebe.** (Shafak, E., 2013)
- **Allahs Töchter.** (Gürsel, N., 2012)
- **Wovor wir fliehen.** (Magden, P., 2010)
- **Der schmale Pfad.** (Kulin, A., 2010)
- **Das Museum der Unschuld.** (Pamuk, O., 2008)
- **Zorn.** (Uyurkulak, M., 2008)
- **Stehlen Sie dieses Buch!** (Gülsoy, M., 2007)

Filme

- **Once Upon a Time in Anatolia** (Ceylan N.B., 2011)
- **Bal – Honig** (Kaplanoglu, S., 2010)
- **Min Dît – Die Kinder von Diyarbakir** (Bezar, M., 2009)
- **Men on the Bridge** (Özge, A., 2009)
- **Drei Affen – Nichts hören, nichts sehen, nichts sagen** (Ceylan N.B., 2008)
- **Takva – Gottesfurcht** (Kiziltan, Ö., 2008)

Musik

Folgende Interpreten sind in der Türkei beliebt.
Musikclips sind auf Youtube zu finden.

- **Alisan**
- **Aylin Aslım**
- **Ceza**
- **Ibrahim Tatlises**
- **Özcan Deniz**
- **Selim Sesler**
- **Sertab Erener**
- **Sezen Aksu**
- **Tarkan**



Impressum

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich Ebert Allee 40

53113 Bonn

T +49 228 4460-0

F +49 228 4460-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

56760 Eschborn

T +49 61 96 79-0

F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de

I www.giz.de

Akademie für Internationale Zusammenarbeit

Lohfelder Straße 12B

53604 Bad Honnef

T +49 22 24 926-0

F +49 22 24 926-170

Verantwortlich

Bernd Krewer

Autoren

Martina Simon, Adelheid Uhlmann

Bildnachweis

Titelseite: ©123RF GmbH

Layout und Illustrationen

Eva Hofmann, www.w4gestaltung.de

Druck

Metzgerdruck GmbH, Obrigheim

Papier


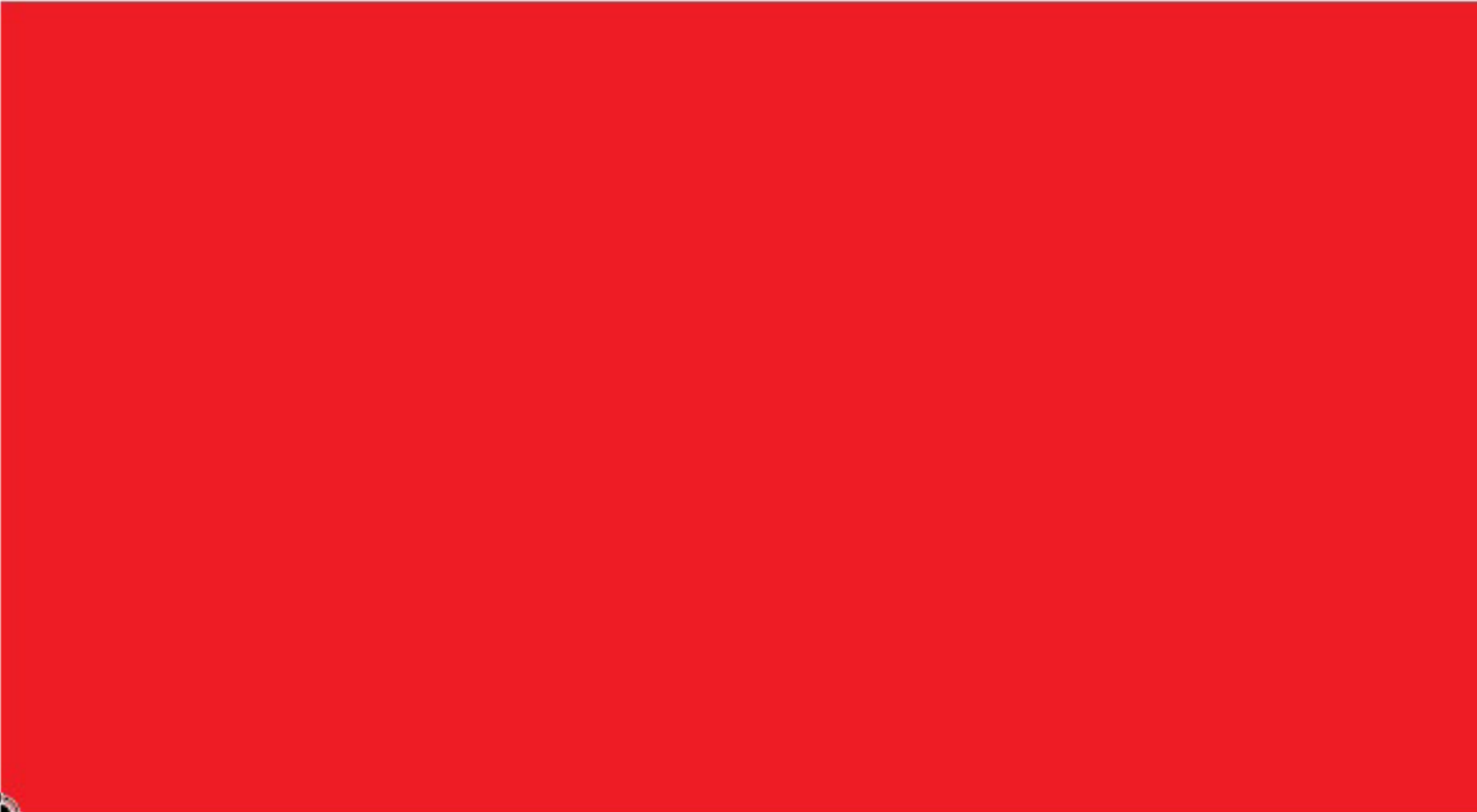
100% Recyclingpapier, nach FSC-Standards zertifiziert

Erscheinungsort und Jahr

Bad Honnef, 2015

ISSN: 2193-8857

ISBN: 978-3-944152-48-6



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E info@giz.de
I www.giz.de

