

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT



EIGENSCHAFTEN UND BESONDERHEITEN TÜRKISCHER
VERHANDLUNGSKULTUR

MASTERARBEIT

Dilara GÖKDEMİR

BETREUER

Prof. Dr. Ernst STRUCK

PASSAU, September 2017

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT

EIGENSCHAFTEN UND BESONDERHEITEN TÜRKISCHER
VERHANDLUNGSKULTUR

MASTERARBEIT

Dilara GÖKDEMİR

(1581021103)

Datum der Einreichung beim Institut: _____

Datum der Verteidigung: _____

Betreuer: Prof. Dr. Ernst STRUCK

Mitglieder der Kommission: _____

ISTANBUL, September 2017

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT



EIGENSCHAFTEN UND BESONDERHEITEN TÜRKISCHER
VERHANDLUNGSKULTUR

MASTERARBEIT

Dilara GÖKDEMİR

(1581021103)

BETREUER

Prof. Dr. Ernst STRUCK

ISTANBUL, September 2017

INHALTSVERZEICHNIS

	<u>SEITE</u>
ZUSAMMENFASSUNG (ÖZET).....	vii
SUMMARY.....	viii
1. KAPITEL: EINFÜHRUNG und ZIEL.....	1
2. KAPITEL: GRUNDLAGEN ZUM KULTURVERSTÄNDNIS	
2.1.Kulturdefinition.....	4
2.2.Kulturräume.....	6
3. KAPITEL: KULTURDIMENSIONEN	
3.1.Kulturtheorie nach Hall.....	8
3.2.Kulturdimensionen nach Hofstede.....	10
3.2.1. Machtdistanz.....	12
3.2.2. Unsicherheitsvermeidung.....	13
3.2.3. Individualismus vs. Kollektivismus.....	14
3.2.4. Maskulinität vs. Femininität.....	15
3.2.5. Langzeitorientierung.....	16
3.2.6. Kritik an Hofstedes Studie.....	17
3.3.Kulturstandards nach Alexander Thomas.....	19
3.4.Zusammenfassung Kulturdimensionen.....	21

4. KAPITEL: WERTE ALS BESTANDTEIL VON KULTUR	
4.1. Grundlagen zum Werteverständnis.....	22
4.2. Wertegefüge in der Türkei.....	25
4.3. Diversity und Gender.....	26
4.4. Theoretische Einordnung der türkischen Werte in die Wertestruktur nach Schwartz.....	29
4.5. Organisationskultur.....	32
5. KAPITEL: GRUNDLAGEN ZU VERHANDLUNGEN.....	35
5.1. Definition Verhandlung.....	36
5.2. Merkmale von Verhandlungen.....	38
5.3. Internationale/ interkulturelle Verhandlungen.....	40
5.4. Zwischenfazit.....	43
6. KAPITEL: VERHANDLUNGSMANAGEMENT.....	44
6.1. Verhandlungsanalyse.....	44
6.1.1. Verhandlungsübergreifende Analyse.....	45
6.1.2. Verhandlungsgegenstände.....	46
6.2. Verhandlungsorganisation.....	47
6.3. Verhandlungsvorbereitung.....	49
6.4. Verhandlungsführung.....	52
6.4.1. Verhaltensbezogene Verhandlungsführung.....	53
6.4.2. Prozessbezogene Verhandlungsführung.....	54
6.5. Verhandlungscontrolling.....	56
7. KAPITEL: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	
7.1. Untersuchungsrahmen.....	57
7.1.1. Forschungsdesign: Experteninterviews.....	58
7.1.2. Datenerhebung.....	62

7.1.3.	Datenauswertung.....	63
7.2.	Datenpräsentation.....	65
7.2.1.	Kategorie Raum.....	66
7.2.2.	Kategorie Hierarchie.....	68
7.2.3.	Kategorie Zeit.....	71
7.2.4.	Vertrauen/ Beziehungen.....	75
7.2.5.	Kategorie Gastfreundschaft/ Hilfe.....	77
7.2.6.	Kategorie Verbale und nonverbale Kommunikation.....	78
7.2.7.	Kategorie Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität.....	79
7.2.8.	Kategorie Verhandlungsstil.....	81
7.2.9.	Kategorie Business-Etikette.....	83
7.2.10.	Kategorie Frauen.....	84
7.3.	Diskussion der Ergebnisse.....	85
7.4.	Probleme bei der Untersuchung.....	86
8.	FAZIT.....	88
	LITERATURVERZEICHNIS.....	90
	ANHÄNGE	
	ANHANG A: Transkription Tonbandinterview 1.....	98
	ANHANG B: Transkription Tonbandinterview 2.....	101
	ANHANG C: Transkription Telefongespräch.....	102
	ANHANG D: Transkription Tonbandinterview 3.....	103
	ANHANG E: Gedächtnisprotokoll Interview.....	108
	ANHANG F: Beobachtungsprotokoll HR-Meeting.....	110
	ANHANG G: Beobachtungsprotokoll Geschäftstreffen.....	112
	CURRICULUM VITAE.....	113

ÖZET

TÜRK MÜZAKERE KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Bu çalışmada, Türkiye'deki müzakere kültürünün özellikleri incelenerek, ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında kültür kavramı mevcut teorilere dayanarak Türkiye'nin kültür boyutları açıklanmış ve birçok çalışmada yer alan en yaygın kültürel değerlere çalışmada yer verilmiştir. Bu bağlamda, Türklerin ve Almanların kültürel değerleri arasında farklılıklar karşılaştırmalı olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, müzakere kavramı, müzakere süreç yönetiminin aşamaları anlatılmış, kasıtlı bir müzakerenin daha fazla başarıya neden olduğu belirlenmiştir. İkinci aşamada ise, Türkiye'de doğrudan yabancı yatırımların artması ve bu kapsamda Türkiye ile Almanya arasındaki yönetim uygulamalarının kültürel etkileri ile ilgili mevcut araştırmaların yetersizliği ve geleneksel bilgilerle hareket edildiği dikkate alınarak, ampirik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada iş görüşmelerine odaklanılmıştır, çünkü daha önce yapılan araştırmalar göstermiştir ki, birleşmelerin ve devralmaların çoğunun kültürler arası farklılıklar yüzünden başarısız olduğudur. Bununla birlikte, aşağıdaki konular ile ilgili bir fikir vermektedir: Müzakere çevresi, iletişim, ilişki kurma ve karar verme. Nitel bir yöntemle yürütülen bu çalışmada uzmanlarla yüz yüze görüşmeler yapılarak, mücadele sürecindeki kullanılan yöntemler gözlenmiş, buradan elde edilen veriler ışığında yorumlanan kategorileri tanımlanması sağlanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, iletişim tarzının tercihi açısından Türkiye ile Almanya arasında kültürel değerler bağlamında farklılıklar bulunmuş, dolayısıyla bir müzakere tarzının da olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Türkiye'de kültürlerin biçimsel farklılıkların benzerliklere dönüşme fenomeniyle sonuçlanan batı prensiplerine kayması dikkat çekicidir. Bu değişiklik, küreselleşmenin ve en iyi uygulamalara uyumun bir sonucu olabileceği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, Türkiye, kültürel özellikler, kültürel değerler

Tarih: 01.09.2017

SUMMARY

CHARACTERISTICS OF TURKISH NEGOTIATION CULTURE

In this study, the characteristics of the negotiation culture in Turkey are examined and dealt with in detail. In the first phase of the study, the concept of culture was based on existing theories and explained the cultural dimensions of Turkey by including studies of the most common cultural values. In this context, the differences between the differences of cultural values between Turks and Germans are exhibited through comparison. In addition, in the study, the concept of negotiation, the stages of negotiation process management were explained, because deliberate negotiation was determined to lead to more success. In the second stage, an empirical research was carried out taking into consideration that the increase in foreign direct investments in Turkey and in this context the inadequacy of existing research on the cultural effects of management practices between Turkey and Germany and the fact that traditional wisdom has been acted upon. The research focuses on business negotiations because previous research has shown that most of the mergers and acquisitions fail due to differences between cultures. However, it gives an idea of the following issues: The negotiation environment, communication, relationship building and decision-making. In this study conducted with a qualitative method, face-to-face interviews were conducted with the experts and the methods used in the struggle process were observed and the categories interpreted in the data obtained from this study were provided. As a result of this research, it has been determined that there is a difference in the cultural values between Turkey and Germany in terms of the preference of the communication style, so there is also a negotiation style. Moreover, it is striking that in Turkey the shift of cultures to western principles, which resulted in the phenomenon of the transformation of formal differences into similarities. It has been determined that this change can be a consequence of globalization and alignment with best practice.

Key words: Negotiations, Turkey, cultural features, cultural values

Date: 01.09.2017

1. KAPITEL: EINFÜHRUNG und ZIEL

Die bilateralen Beziehungen zwischen Deutschland und der Türkei sind momentan von vielerlei politischen Uneinigkeiten geprägt. Um das gesellschaftliche Miteinander zwischen deutschen und türkischstämmigen Mitbürgern nicht zu beeinträchtigen, ist daher nicht nur die zueinander traditionell enge Bindung beider Länder zu betonen. Es ist zudem ebenfalls wichtig anzumerken, dass auch die wirtschaftliche Verflechtung zwischen Deutschland und der Türkei ein nicht zu unterschätzendes Ausmaß aufweist. Deutsche Firmen stellen mit tausenden von Unternehmen die Mehrheit der ausländischen Niederlassungen in der Türkei. Trotz dieser intensiven Beziehungen zwischen Deutschen und Türken kommt es, sowohl politisch als auch gesellschaftlich, immer wieder zu Missverständnissen und daraus resultierenden Konflikten. Gute wirtschaftliche Beziehungen und ein damit einhergehender reger Austausch kann daher das Fundament für bessere bilaterale Beziehungen bilden. Damit es nicht zu Kommunikationsschwierigkeiten kommt, die nicht aufgrund von Sprache, sondern aufgrund kultureller Fremdheit resultieren, gilt es, die türkische Kultur genauer kennenzulernen.

In der vorliegenden Arbeit werden dabei die Eigenschaften und Besonderheiten türkischer Verhandlungskultur eingehend betrachtet. Verhandlungen stellen einen zentralen Bestandteil der Unternehmensaktivitäten dar: So verhandelt die Personalabteilung mit vorhandenen und potentiellen Mitarbeitern, die Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit der Geschäftsleitung über die Ressourcenbereitstellung, der Vertrieb mit Kunden und der Einkauf mit Zulieferern. Die vorliegende Arbeit hat zwar einen betriebswirtschaftlichen Fokus, jedoch kann vieles auch auf generelle Verhandlungsführung übertragen werden.

Die Forschungsfrage lautet, welche konkreten Besonderheiten die türkische Verhandlungskultur aufweist und was die daraus resultierenden Unterschiede von Verhandlungssituationen zwischen türkischen und zwischen deutschen Geschäftspartnern ausmacht. Die Hypothese, welche dieser Arbeit zugrunde liegt, geht von strukturellen Unterschieden bei Verhandlungen in Ort, Ablauf und Dauer aus. Die Arbeit hat dabei sowohl wirtschaftliche, als auch politische und gesellschaftliche Relevanz, denn erfolgreiche Verhandlungsführungen auf ökonomischer Basis stärken die interkulturellen Beziehungen dieser Länder. Die Schaffung eines dritten Raumes für bewusstere Kommunikation, legt dabei den Grundstein für intensivere Verflechtungen. Wenn sich Individuen mit der Kultur ihres Gegenübers und den kulturellen Verhaltensunterschieden beschäftigen, können Verhaltensabweichungen nämlich richtig interpretiert werden. Kulturspezifisches Wissen eröffnet damit Verhandlungsspielräume, welche wiederum die Möglichkeit der zielgerichteten Umsetzung von Verhandlungspraktiken eröffnet, um den größtmöglichen Verhandlungserfolg erzielen zu können. Erfolgreiches Verhandeln hat für Unternehmen eine große Bedeutung, deshalb ist ein durchdachtes Verhandlungsmanagement unabdingbar. Die vorliegende Arbeit soll jedoch keine Lösungsansätze nennen, deren Ziele unscharf bleiben und sich nur auf „do's and don'ts“ beschränkt, sondern sie soll vielmehr sich mit den kulturellen Eigenheiten türkischer Verhandlungsführung befassen, um dem Leser einen Einblick zu geben, innerhalb dessen Rahmens er sich selbst bewegen kann.

Aus diesem Grunde ist die Arbeit wie folgt strukturiert: Nach der Beschreibung der Grundlagen des vorliegenden Kulturverständnisses, was eine genaue Betrachtung vorherrschender Begriffsdefinitionen miteinschließt, wurden Kulturdimensionen für den türkischen Kulturraum mit Hilfe verschiedener Kulturtheorien herausgearbeitet. Dabei wird insbesondere auf die Studie von Hofstede eingegangen. Da Werte als zentraler Bestandteil von Kultur aufgefasst wurden, wurde in dieser Arbeit nach Beschreibung der Grundlagen zum Werteverständnis auch auf das vorherrschende Wertgefüge in der Türkei eingegangen. Dabei wurden türkische Werte in die Wertestruktur nach Schwartz mit Hilfe bereits existierender Studien eingeordnet.

Auch wurden in diesem Kapitel die weiteren Verhaltensdifferenzierungsmerkmale bezüglich Wertevorstellungen in Hinblick auf das Feld „Diversity und Gender“ sowie der Organisationskultur erläutert. Nach der Definition der Grundlagen zu Verhandlungen, wobei auch insbesondere auf internationale bzw. interkulturelle Verhandlungen eingegangen wurde, werden die Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements ausführlich beschrieben, da eine gezielte Vorbereitung von Verhandlungen für ihre Erfolgsaussicht als unabdingbar erscheint. Das Herzstück dieser Arbeit bildet die empirische Forschung, die anhand von Experteninterviews in Kombination mit teilnehmender Beobachtung Daten bereitstellte, welche zu verschiedenen Kategorien gebündelt und mit Hilfe von bestehender Literatur interpretiert und diskutiert wurden. Sämtliche personenbezogenen Aussagen sind dabei geschlechtsneutral zu verstehen.

2. KAPITEL: GRUNDLAGEN ZUM KULTURVERSTÄNDIS

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff „Kultur“ definiert, anschließend werden „Kulturräume“ in Bezug auf Nationalkulturen betrachtet.

2.1. KULTURDEFINITION

Kultur ist ein zentraler Aspekt im internationalen Wirtschaftsgeschehen, den sich immer mehr Führungskräfte bewusstmachen, um international erfolgreich agieren zu können (Mühlen 2001: 163). Zunächst ist zu erwähnen, dass der Kulturbegriff als solcher sehr abstrakt ist. Es existiert daher auch keine allgemeingültige, einheitliche Begriffsbestimmung. Den unterschiedlichen Kulturdefinitionen ist aber allen gemeinsam, dass sie erst mit dem Zeitalter der Aufklärung in Erscheinung traten (Hansen 2011: 223ff.). Erstmals im 18. Jahrhundert nämlich begriff sich der Mensch als kulturschaffend und distanzierte sich von der bis dahin vorherrschenden Annahme, jedwede Umstände seien gottgegebenen. Die Herkunft des Wortes „Kultur“, das vom lateinischen *colere* (pflegen, bebauen) bzw. *cultura* und *cultus* (Land- und Anbau, Bebauung) abgeleitet ist - also aus der Landwirtschaft stammt - verweist auf einen zentralen Aspekt des Kulturbegriffs: Kultur stellt demnach den vom Menschen geschaffenen Teil der Welt dar - im Gegensatz zu dem von der Natur Geschaffenen, das sich dem Einfluss des Menschen weitestgehend entzieht. Allgemein definiert sind daher alle Dinge, die ein Mensch produziert, Ausdruck seiner Kultur (Vahs 2012: 128).

Kultur wird dabei nur durch Äußerungen und Verhalten sichtbar und gleicht - im Sinne Edgar Scheins (1988) - einem Eisbergmodell. Man kann Kultur auch als Einengung von Freiheit sehen, die eine Gemeinschaft entwickelt hat, um miteinander kommunizieren und arbeiten zu können (Sawitzki 2007: 12). Blom und Meier (2004: 38) beschreiben Kultur als „ein System von Regeln, Kodizes und Symbolen zur Interpretation von Objekten, Geschehnissen und menschlichen Handlungen“. Für sie ist Kultur für das Verhalten „unbewusst richtungsweisend“ und wird während der Sozialisation angelehrt (Blom/Meier 2004: 38f.). Diese Annahme unterscheidet sich von Geert Hofstedes (2011: 4) Definition von Kultur als „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen einer anderen unterscheidet“. Hofstedes Auffassung der „mentalalen Programmierung“ geht von einer Art Determinismus in Bezug auf kulturelle Verhaltensweisen aus, was im späteren Verlauf dieser Arbeit noch eingehender betrachtet werden soll. Er gibt aber einen wichtigen Hinweis zum Verständnis von Kultur: So legt Hofstede dar, dass Kultur erst durch einen Vergleich erkenntlich wird.¹

Zusammenfassend ist an dieser Stelle also wichtig, Kultur als ein „Orientierungssystem“ aufzufassen, welches universell für eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe steht und dabei nicht determiniert, sondern auch individuelle Freiräume bietet (Barmeyer 2011b: 26). In allen Fällen ist Kultur mit sozialen Systemen verbunden, welche die Art und Weise prägen, wie Gruppen und Individuen wesentliche Bereiche ihrer sozialen Umwelt wahrnehmen, interpretieren und verstehen. Hieraus ergeben sich auch unterschiedliche Bewertungen, Einstellungen, Entscheidungen und Handlungen. Gleichzeitig sind aber nicht nur Abweichungen denkbar, sondern auch Änderungen und dynamische Entwicklungen, die auch durch individuelles oder kollektives Verhalten initiiert werden können, wie dies beispielsweise die Jugendkultur jeweiliger Generationen regelmäßig demonstriert (Barmeyer 2011b: 27f.). Kultur ist demnach sowohl als Produkt, als auch Eigenschaft eines sozialen Systems anzusehen.

¹ “The country scores on the dimensions are relative, as we are all human and simultaneously we are all unique. In other words, culture can be only used meaningfully by comparison.” (The Hofstede Center 2017)

Barmeyer (2012: 95) unterscheidet in diesem Kontext zwischen „Kultur als Interpretationssystem“, „Kultur als durch Sozialisation erworbenes Wertesystem“ sowie „Kultur als System zur Zielerreichung und Problembewältigung“. Kultur ist jedoch nicht statisch zu sehen, da sich die jeweilige Kultur aufgrund eines durch unterschiedliche - sowohl externe, als auch interne - Faktoren hervorgerufenen Wertewandels verändern kann. Das Kulturkonzept hat sich laut Barmeyer (2011b) im Laufe der Zeit durch Individualisierung und Heterogenisierung verändert und ist nun dynamischer und flexibler geworden. Es umfasst inzwischen nunmehr die multikulturelle Realität, statt sich auf homogene Konstrukte zu stützen (Barmeyer 2012: 96).

2.2. KULTURRÄUME

Eine Kultur kann mit einer nationalen Gesellschaft (Landeskultur) oder mit ethnischen Gruppen verbunden werden, aber auch mit einer gesellschaftlichen Schicht (Arbeiter-, Jugendkultur) oder Organisationen bzw. Unternehmen (Blom/ Meier 2004: 38f.). Im sozialen Verhalten einer Gruppe oder eines Individuums spielen nach Schmitz (2015) oft eher sozioökonomische Faktoren eine Rolle als die eigentliche „Nationalkultur“. Der Begriff der „Nationalkultur“ an sich ist kritisch zu beäugen, da Staats- und Kulturgrenzen nicht immer identisch sind. Damit muss die noch häufig vorherrschende Vorstellung klar abgegrenzter „Container“-Gesellschaften (Beck 1998: 49) mit identischen kulturellen Merkmalen aufgegeben werden. Vielmehr herrscht ein dynamischer Wandel vor, der maßgeblich durch äußere Einflüsse - etwa der Globalisierung - erfolgt. Diesem Prozess des Wandels sind die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen in unterschiedlicher Weise ausgesetzt. Gruppen, die vielfältige und intensive Kontakte mit der Kultur anderer Gesellschaften pflegen, sind nach Baldauf (2015) naturgemäß leichter dazu geneigt, eigene kulturell geprägte Einstellungen und Verhaltensweisen zu relativieren. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass ein zentraler Bestand an kulturellen Grundmustern auch weiterhin in hohem Maße verhaltensprägend bleibt (Baldauf 2015: 13f.).

Kulturräume anhand der Verbreitung von Kulturelementen abzugrenzen stellt einen außerdem vor dem Hintergrund vor Herausforderungen, da regionale Identität und Kultur in globaler Perspektive zu dialektischen Identitäten, zur Produktion von Lokalität, imaginierten Regionen, Kutmelange und transnationalen Identitäten führen können.

Wenn also in der vorliegenden Arbeit von der „Türkei“ oder der „türkischen Kultur“ gesprochen wird, wird also aufgrund der Vereinfachung die Gesamtheit der Menschen des Landes miteinbegriffen. Es kann sich dabei aber nur um eine Typisierung handeln, da man nicht von einer homogenen kulturellen Gesellschaft ausgehen kann. Das osmanische Reich war ein multiethnisches Staatsgebilde, dessen türkischer Nachfolgestaat trotz verschiedener Homogenisierungsversuche noch die verschiedensten kulturellen Elemente in sich trägt (Kaya 2010: 217).

3. KAPITEL: KULTURDIMENSIONEN

In diesem Kapitel werden ausgewählte Theorien über Kulturstandards beschrieben, in Bezug zur Türkei gesetzt und kritisch bewertet.

Kulturdimensionen beschreiben und analysieren in bestimmter Kombination auftretende gesellschaftliche Phänomene (Barmeyer 2012: 99). Sie werden zur Charakterisierung und/ oder zum Vergleich sozialer Systeme verwendet. Häufig handelt es sich hierbei um Wertorientierungen, deren Merkmale definiert und anschließend vergleichend gegenübergestellt werden. Kulturdimensionen sind daher kritisch zu betrachten, da sie zumeist dichotom und polarisierend auftreten. Als Orientierung sind Kulturdimensionen dennoch hilfreich, dabei sollte aber beachtet werden, dass sie nicht absolut, sondern relativ verstanden werden (Barmeyer 2012: 99f.).

Die für diese Arbeit relevanten Theorien über Kulturdimensionen werden im Folgenden erläutert:

3.1. Kulturtheorie nach Hall

Edward Hall (1990: 9) unterscheidet die Beziehung zu Raum und Zeit sowie besonders zwischen „highcontext“- und „lowcontext“-Kulturen. Kulturelle Werte bezüglich der Raumnutzung reflektieren seiner Meinung nach einerseits die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, bestimmen andererseits aber auch die Beziehungsentwicklung. Die Kontaktbereitschaft wird zudem durch räumliche Bedingungen geprägt. Die Zeit wird beispielsweise in der deutschen Kultur als eine begrenzt vorhandene Ressource gesehen.

Zeit kann hier linear aufgeteilt werden und Termine werden meist auf die Minute genau geplant. Für diese Kulturen, die durch ein eindimensionales Zeitverständnis charakterisiert werden, benutzt Hall den Begriff „monochrome“ Kultur. In einem Begriffspaar stehen die „monochronen“ den „polychronen“ Kulturen gegenüber. In beispielsweise der Türkei wird nach Hall Zeit als unbeschränkt, mit offenem Ende und simultan einsetzbar gesehen. In polychronen Kulturen hat daher nicht nur Pünktlichkeit einen anderen Stellenwert als in Deutschland, auch persönliche Beziehungen haben eine höhere Bedeutung (Hall/ Hall 1990: 15).

Hall begreift *context* als alle möglichen räumlichen, geschichtlichen, klimatischen, familiären und anderen Faktoren, die im Hintergrund einer Kommunikation quasi „unsichtbar“ mitspielen. In kollektivistischen „highcontext“-Kulturen – wie der Türkei – kommuniziert man eher implizit und indirekt, in individualistischen „lowcontext“-Kulturen – wie Deutschland – dagegen eher explizit, deutlich und direkt (Hall/ Hall 1990: 15). In „highcontext“-Kulturen wie der Türkei sollte vieles „zwischen den Zeilen“ gelesen werden, weil nicht alles, was gemeint wird, auch ausdrücklich gesagt wird. Viele Informationen werden nämlich schon durch den Kontext der sozialen Umgebung aufgenommen. Die Bedeutung von Ereignissen hängt in diesem Fall von dem durch die soziale Gruppe festgelegten Kontext ab, die explizit geltende Regeln aufweisen. In „lowcontext“-Kulturen findet das Individuum hingegen mehr Freiheiten vor dem Hintergrund der weniger eng definierten Rahmenbedingungen. Kommunikation in „highcontext“-Kulturen setzt somit ein Verständnis der nonverbalen kommunikativen Mittel, der Körpersprache und Kultur-Artefakte voraus. Diejenigen, die aus einem „lowcontext“-Kulturkreis kommen, sind nicht selten überrascht, weil sie ihren Gesprächspartner aus einem „highcontext“-Kulturkreis nicht so verstehen, wie er es meint, oder weil die eigenen Aussagen anders interpretiert werden, als gemeint war.

Auch bei Türken wird nach Moser-Weithmann (2008) tendenziell eher über suggestive Sprache kommuniziert. Im Gegensatz zu „highcontext“-Kulturen lässt die Kommunikation in „lowcontext“-Kulturen wenig Interpretationsspielraum. Ein anschaulicher Indikator ist die breite Verwendung von E-Mails als ein Kommunikationsinstrument in „lowcontext“-Kulturen.

E-Mails sind ein relativ kontextloses Kommunikationsinstrument, weil ein Briefkopf und andere Formalia fehlen. Gerade die Kommunikationsweise, die einen „highcontext“ voraussetzt, ist in der Regel in kollektivistischen Kulturen vorherrschend, während individualistische Kulturen eher „lowcontext“-gebunden und somit auf expliziten Informationsaustausch angewiesen sind (Blom/ Meier 2004: 64f.).

Für die Türkei als eine „highcontext“-Kultur bedeutet dies weiterhin, dass zwischenmenschliche Beziehungen tendenziell eher langlebig und tief sind. Verträge und Vereinbarungen werden zudem bevorzugt mündlich geschlossen. Vorgesetzte fühlen sich persönlich für die Mitarbeiter verantwortlich, denn es wird mehr zu einer Personen-, statt zu einer Ziel- und Sachorientierung tendiert. Da kulturelles Verhalten sich wie in allen „highcontext“-Kulturen nur sehr langsam ändern lässt, bedeutet dies im Kontext der Geschäftskultur, dass die Motivation von Mitarbeitern in erster Linie durch persönliche Beziehungen und Führungsqualitäten des Vorgesetzten erreicht werden kann (Tatlican 2006: 144).

3.2. Kulturdimensionen nach Hofstede

Geert Hofstede ist der am häufigsten zitierte Experte auf dem Gebiet interkultureller Vergleiche. Er untersuchte den Einfluss nationaler Kultur auf die Organisationskultur. Hofstede ist ein niederländischer Organisationsanthropologe, der durch sein im Jahre 1980 erschienenes Werk „Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values“ internationale Bekanntheit erlangte. Diese Studie hat einen wichtigen Beitrag zur Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede und zur Berücksichtigung nationalkultureller Eigenarten im Management geleistet. Sie ist die bisher größte Studie zum kulturvergleichenden Management und Organisationskulturen: Nach zwei Befragungsrunden wurden insgesamt Daten von 160.000 Fragebögen aus 72 Ländern ausgewertet. Die Studienteilnehmer, die dem amerikanischen Computerhersteller IBM angehörten, wurden in den Jahren 1967 bis 1973 über die Wertvorstellungen in der Arbeitswelt befragt.

Die wichtigste Aussage seiner Quantifizierung und Messung von Nationalkulturen in der ersten Erhebung ist die Nichtanwendbarkeit von (US-amerikanischen) Managementtheorien auf globaler Ebene (Hofstede 2011: 26). Sie müssten vielmehr dem jeweiligen kulturellen Kontext angepasst werden, denn Unternehmenspraktiken und Managementtheorien sind laut Hofstede kulturabhängig. Um durch kulturelle Unterschiede bedingte Effizienzprobleme zu vermeiden, gilt daher für das Management, den wichtigen Faktor „Kultur“ zu beachten. Hinter diesem Hintergrund ist das Ergebnis Hofstedes interessant, dass nationale Kultur einen größeren Einfluss auf das Arbeitsverhalten als die Organisationskultur aufweist (Hofstede 2011: 374f.).

Hofstede entwickelte in seiner ursprünglichen Studie vier Kulturdimensionen: Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität sowie die Vermeidung von Ungewissheit (Hofstede 2011: 30). Später kamen noch die fünfte Dimension der Langfristorientierung (Hofstede 2011: 37), sowie seit 2010 die sechste Kulturdimension des Genusses, die aber noch nicht weitgehend untersucht wurde und somit in diesem Zusammenhang nicht weiter erwähnt wird, hinzu. Anhand dieser Dimensionen kam Hofstede zu einer Vielfalt an Erkenntnissen, die er in mehreren Formen aufbereitete. Eine erste Aufbereitungsform war die Zuteilung numerischer Werte zu den einzelnen Ländern im Hinblick auf eine jede Dimension. Anhand dieser Länder-*scores* wiederum wurden nationale Rangfolgen, sogenannte *rankings* geschaffen. Eine weitere Aufbereitungsform zeigt die sogenannten Länder-*clusters*, also die Gruppen aus Ländern mit einer ähnlichen Dimensionsausprägung.

Die Skala des verwendeten Indexes reicht von 0 bis 100. Im Vergleich zwischen deutscher und türkischer Kultur zeigen sich dabei Unterschiede in zentralen Bereichen. Hofstedes Erkenntnisse sind wertvoll, um einige tendenzielle Grundunterschiede türkischer Mitarbeiter zu erarbeiten. Da die hier beschriebenen Eigenschaften der Türkei nicht in den Extremwerten auftauchten und seit der Studie über 40 Jahre vergangen sind - wobei sich insbesondere auch die Türkei in diesem Zeitraum stark entwickelt hat - sind die Ergebnisse mit entsprechender Vorsicht zu betrachten.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Kulturdimensionen in Bezug auf die Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei eingehend erläutert. Es handelt sich dabei nicht um absolute Festschreibungen; sie können lediglich als Orientierungshilfe dienen. Abweichungen sind daher auf beiden Seiten möglich.

3.2.1. Machtdistanz

Hofstedes erste Kulturdimension, der *Power Distance Index* (PDI) bzw. die Dimension der Machtdistanz beschreibt Wege, mit sozialer Ungleichheit und Autorität umzugehen. Hierbei wird das Bedürfnis nach Hierarchie und struktureller Statusdifferenzierung erfasst. Machtdistanz wird von Hofstede (2007: 227) definiert als „das Ausmaß, bis zu welchem die Gesellschaft den Umstand, dass Macht in Institutionen und Organisationen ungleich verteilt ist, akzeptiert“. Eine hohe Machtdistanz beschreibt den Umstand, dass Macht sehr ungleich verteilt ist. Eine geringe Machtdistanz wiederum steht dafür, dass Macht und Verantwortung gleichmäßiger verteilt ist (Hofstede 2007).

Gemessen mit einem Index-System weist die türkische Kultur mit 66 eine erheblich größere Machtdistanz als die deutsche (35) auf. Das heißt, die Distanz zu Vorgesetzten und Höhergestellten oder Vertretern des Staates ist wesentlich größer als in der deutschen Gesellschaft. In einem Arbeitsverhältnis, das von hoher Machtdistanz geprägt ist, widersprechen Mitarbeiter nicht dem Vorgesetzten, sondern führen deren Anordnungen widerspruchslos aus. Eigene Meinungen und Verbesserungsvorschläge werden nicht offen geäußert; Hierarchie und ungleiche Machtverteilung wird als „natürlich“ akzeptiert. Der Respekt zu höherstehenden Persönlichkeiten wird durch Anredeformen geäußert. Der soziale Status spielt in allen Bereichen eine herausragende Rolle, die vor allem in der sozialen Interaktion ersichtlich wird. In Kulturen mit einem größeren Machtabstand lassen die Führungskräfte sich ihre Position oft mittels Symbolen darstellen und genießen die Privilegien auch nach außen. Der Führungsstil ist tendenziell eher autoritär oder patriarchalisch. Hingegen in Kulturen mit einer geringen Akzeptanz von Machtunterschieden werden Entscheidungen delegiert, große Belohnungsunterschiede nicht akzeptiert, Mitspracherechte für alle Betroffenen angestrebt und Organisationsstrukturen flacher gehalten (Blom/ Meier 2004: 50f.).

3.2.2. Unsicherheitsvermeidung

Die zweite Dimension beschreibt den Grad, bis zu dem sich die Angehörigen einer Kultur durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Die Unsicherheitsvermeidung manifestiert sich in der Art und Weise, Uneindeutigkeiten zu reduzieren, Risiken zu vermeiden und die Zukunft zu gestalten. Der *Uncertainty Avoidance Index* (UAI) bemisst die Abneigung gegenüber unvorhergesehenen Situationen (Hofstede 2007: 228). Kulturen mit einem hohen UAI, die also Unsicherheit weitgehend vermeiden wollen, zeichnen sich durch eine erhöhte Anzahl von festgeschriebenen Gesetzen und Sicherheitsmaßnahmen aus. Abweichendes Verhalten wird von diesen Gesellschaften nicht toleriert. Auch weisen diese Menschen eine höhere innere Angst und Aggressivität auf, die sie zu einem inneren Zwang, hart zu arbeiten, befähigt. Eine höhere Stabilität, auch auf dem Karriereweg und im Berufsleben, ist also in diesen Kulturen unabdingbar. Kulturen, die einen niedrigen UAI aufweisen, sind im Umkehrschluss toleranter und offener. Zudem haben sie weniger Regeln - die vor allem auch veränderbar sind - und neigen zu Relativismus (Hofstede 2007: 228 ff.).

Deutschland nimmt in der Unsicherheitsvermeidung einen mittleren Wert ein (65). Die türkische Kultur verhält sich ausgesprochen ambivalent (85): Einerseits weist sie auf staatlicher Ebene einen hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung auf, das heißt, in allen Ämtern und Institutionen herrscht ein hohes Maß an Konfliktverhinderung. Entgegengesetzt erscheint es in der Türkei allerdings im nichtstaatlichen Bereich, sowohl im Wirtschaftsleben wie im privaten Alltagsleben. In der türkischen Kultur werden Regeln tendenziell relativ genommen, das heißt sie werden der gegenwärtigen Situation angepasst. Neuen, ungewohnten Situationen wird mit Gelassenheit gegenübergestellt. Auch der Umgang mit Zeit spielt eine andere Rolle als in Deutschland. So wird oft im letzten Moment vieles durch Improvisation in den Griff bekommen. Verpflichtungen, Einhaltung von Terminen und Vorschriften gelten eher als Richtschnur (Moser-Weithmann 2008: 124f.).

3.2.3. Individualismus vs. Kollektivismus

Die dritte Kulturdimension beschreibt den Integrationsgrad von Individuen in Gruppen. Der Dualismus von Individualismus und Kollektivismus (*Individualism versus Collectivism* - IDV) zeigt zwei divergierende Selbstkonzepte. Kulturen mit einem hohen IDV-Index schützen besonders die Individualrechte, wie Selbstbestimmung und Eigenverantwortung (Hofstede 2007: 229). Hier sind Menschen nur verantwortlich für sich selbst und ihre unmittelbare Familie. In kollektivistischen Gesellschaften mit niedrigem IDV-Index hingegen dominieren soziale Bindungen und Netzwerke, in die der Mensch von Geburt an integriert wird. Es wird sich um ihn gekümmert, im Gegenzug jedoch wird von ihm absolute Loyalität verlangt (Hofstede 2007: 229f.). Kollektivistische Kulturen sind nach Hofstede eher hierarchisch strukturiert. Individuen sind von „Wir-Gruppen“ abhängig, und damit zumeist auch von Autoritäten, die auf patriarchalische Weise auftreten. Hofstede hat einen Zusammenhang zwischen Wohlstand und Individualisierungsgrad festgestellt: So sind es die reichen, westlichen Länder, die sich die Orientierung auf individuelle Werte erlauben können (Blom/ Meier 2004: 50).

Auch bezüglich dieser Dimension zeigt sich ein klarer Unterschied zwischen der türkischen kollektivistisch orientierten Kultur (Index von 37) und der deutschen Kultur mit einer individualistischen (Index von 67) Ausprägung. Die Familie nimmt in der Türkei einen hohen Stellenwert ein und bezieht sich dabei auf die gesamte Großfamilie. Eine Studie von Sunar (2009) ergab, dass türkische Familien in der Türkei über drei Generationen hinweg die Wichtigkeit der Familie über das Individuum betonten. In türkischen Familien sind enge soziale Bindungen sowie viel soziale Unterstützung und die Interaktion zwischen Verwandten, die oft nah beieinander wohnen, zentral (Ataca 2009: 111). So lebten nach der Studie von Ataca (2009) 90% der Studierendenstichprobe in Istanbul bei ihren Eltern, 83% mit den Geschwistern in einem Haushalt und 80-90% hatten täglichen Kontakt zu den Eltern und Geschwistern. Eine starke Beziehung gewährleistet auch gegenseitige Unterstützung, was sich auch im beruflichen Leben auswirkt. Die kollektive Einstellung ist auch hier, insbesondere im Verhältnis zwischen den Arbeitskollegen, abzulesen.

Der Harmonie und Loyalität wird Vorrang vor individualistischer Persönlichkeitsentfaltung eingeräumt (Moser-Weithmann 2008: 119ff.). An dieser Stelle ist aber zu erwähnen, dass sich in der Türkei - insbesondere unter der gebildeteren höheren Mittelschicht – ein Trend zu Individuation, persönlicher Autonomie und Unabhängigkeit zeigt. So fand Başaran (1992) unter Universitätsstudenten eine Betonung von Werten wie Selbst-Respekt, Freiheit, Unabhängigkeit, während die Eltern traditionelle Werte der Familie und nationale Sicherheit, Glücklichkeit nach dem Leben, Vergebung und Gehorsam für wichtiger erachteten.

3.2.4. Maskulinität vs. Femininität

Die vierte Kulturdimension ist der Gegensatz von Maskulinität versus Femininität (*Masculinity versus Femininity* - MAS). Hier werden die Unterschiede in der sozialen Rolle von Männern und Frauen untersucht, die sich vor allem in den vorherrschenden Werten manifestieren. Maskuline Werte sind nach Hofstede (2007) Durchsetzungsbereitschaft, die Beschaffung von Geld und anderen materiellen Dingen. Unter femininen Werten wird also vor allem die Fürsorge anderen gegenüber verstanden. Auch zeichnen sie sich durch Kooperationsbereitschaft und einem hohen Interesse an Mitmenschen und Lebensqualität aus. Ein hoher MAS-Index in einer Gesellschaft weist auf eine Dominanz männlicher Werte, ein niedriger MAS-Index auf eine Dominanz weiblicher Werte. Hofstede weist zudem darauf hin, dass je höher der MAS-Index einer Gesellschaft als Ganzes ist, desto größer ist auch die Lücke zwischen maskulinen und femininen Werten. Eine maskuline Gesellschaft ist demnach patriarchalisch strukturiert, wohingegen in einer femininen Gesellschaft die Geschlechterrollen verwischen, da sowohl Frauen als auch Männer Bescheidenheit, Feinfühligkeit und Fürsorge aufweisen (Hofstede 2007: 230).

Toleranz im Sinne der Nachgiebigkeit, Kompromiss- und Hilfsbereitschaft sind Eigenschaften einer „femininen“ Kultur. Die Rollenverteilung überschneidet sich. Die türkische Kultur wird als „feminin“ bewertet (Index von 45 – wohingegen Deutschland einen Index von 66 aufweist, und damit als maskulin gilt), da sie eine konfliktvermeidende Kultur darstellt. Die Femininität der türkischen Gesellschaft bringt eine positive Kunden- und Serviceorientierung mit sich (Tektaşlı/ Heidinger 2012: 124).

Feminine Gesellschaften legen nämlich viel Wert auf eine harmonische und kameradschaftliche Verhandlungs-, Arbeits- und Lebensatmosphäre. Dies drückt sich auch in der Art und Weise aus, wie Konflikte gelöst werden. Während feminine Gesellschaften Probleme durch Kompromissuche und Verhandlungstaktik lösen, also eher feminine Züge aufweisen, bevorzugen maskuline Gesellschaften eine direkte Auseinandersetzung. Türken tendieren dazu, in einer sozialen Situation keinen Konflikt zu verursachen. Die Betonung der Beziehungsebene lässt eine Streitkultur im deutschen Sinne nicht entstehen, denn Konflikte werden versucht zu vermeiden, um ein harmonisches Verhältnis am Arbeitsplatz nicht zu gefährden (Moser-Weithmann 2008: 122f.). Wenn es aber zu einem Konflikt kommt, so wird sich nach den Ergebnissen einer Studie von Kozan et al (2014), in zwei Dritteln aller Konflikte an den Vorgesetzten gewandt, damit dieser vermitteln kann, um eine direkte Konfrontation umgehen zu können. Die Intervention des Vorgesetzten ist hierbei zentral für die Gesichtswahrung (Kozan et al. 2014: 39). An dieser Stelle ist interessant zu sehen, wie Eigen- und Fremdwahrnehmung sich erheblich unterscheiden kann: So wurden in einer Studie von Erkus et al. (2010) Manager aus dem mittleren Management zu ihrem bevorzugten Konfliktmanagement-Stil befragt, welche mehrheitlich angaben, den Stil der Zusammenarbeit zu bevorzugen und den Konfliktvermeidungsstil am wenigsten zu nutzen.

In femininen Kulturen wird sich vorherrschend um Mitmenschen und die Wahrung der Werte gekümmert. Sympathie zu den schwächeren Mitgliedern der sozialen Gruppe und die Sensibilität beider Geschlechter sind weitere Charakteristika einer femininen Kultur. Wie häufig in femininen Gesellschaften kann man auch in der Türkei viele Frauen in fachlich qualifizierten Berufen antreffen (Tektasli/ Heidinger 2012: 118).

3.2.5. Langzeitorientierung

Die fünfte Dimension wurde von Hofstede erst nachträglich hinzugefügt. Sie beschreibt die Lang- oder kurzfristige Ausrichtung einer Gesellschaft (*Long-Term Orientation* – LTO) (Hofstede 2011: 37ff.). Der LTO-Index, gibt an, wie groß der zeitliche Planungshorizont in einer Kultur ist.

Ein hoher LTO-Index einer Gesellschaft umfasst Werte wie Sparsamkeit und Beharrlichkeit. Eine eher kurzfristig ausgerichtete Gesellschaft kennzeichnet sich nach Hofstede (2011) durch Flexibilität, aber auch Egoismus aus.

Die ursprüngliche Version Hofstedes Studie wurde um diese Dimension ergänzt, um die Verzerrung zwischen westlichen und östlichen Kulturen zu kontrollieren. Die westlich-orientierte Studie vernachlässigte vorher nämlich den Aspekt, dass asiatische Kulturen unter anderem auf den Lehren des Konfuzius beruhen². Eine Kultur, die langfristig orientiert ist, weist Werte wie Beharrlichkeit und Sparsamkeit auf; gesellschaftliche Veränderungen werden argwöhnisch betrachtet. Eine kurzfristig orientierte Gesellschaft favorisiert hingegen eine pragmatische Entscheidungsfindung und nimmt (Weiter-)Entwicklung als positiv wahr (Hofstede 2011: 39).

Für die türkische Kultur gibt es bisher noch keine hinreichenden Forschungsergebnisse, die eine eindeutige Zuordnung ermöglichen würden. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass sich auch in dieser Dimension Differenzen zwischen der deutschen und der türkischen Kultur zeigen. Generell können in der Türkei nach Tektasli und Heidinger (2012) beide Formen der Orientierung beobachtet werden, ohne eine eindeutige Tendenz zu erkennen. Dennoch soll hier aus den kurzfristig orientierten Merkmalen hervorgehoben werden, dass Respekt vor Älteren und die Wahrung von Traditionen in der Türkei als wichtige Tugenden erachtet werden. Auch der starke Wunsch, nicht „sein Gesicht zu verlieren“ verdeutlicht diese Tendenz. In diesem Zusammenhang ist linguistisch betrachtet das Schimpfwort „yüzüz“ zu nennen, was „ohne Gesicht“ bedeutet (Tektasli/ Heidinger 2012: 119).

3.2.6. Kritik an Hofstedes Studie

Hofstedes Werk des kulturvergleichenden Managements wurde von Wissenschaftlern unterschiedlichster Disziplin verehrt, aber auch kritisiert. Es wird außerordentlich häufig angewandt, jedoch auch abgelehnt. In jedem Fall ist es unter Kulturwissenschaftlern allseits bekannt. Zahlreiche Folgestudien erschienen daraufhin (Barmeyer 2011a: 104).

² Die Lehren des Konfuzius kennzeichnen sich vor allem durch die Relevanz der Wiedergeburt aus.

Die Bereiche, in denen Hofstedes Erkenntnisse miteinfließen sind vielfältig, aber werden oft nicht ausreichend kritisch hinterfragt. Zweifelsohne besticht Hofstedes Studie zum einen durch ihre Größenordnung. Ein derartiges Projekt ist kaum in vergleichbaren Ausmaß replizierbar und mag deshalb unanfechtbar erscheinen. Zum anderen bietet sie einfache Forschungsinstrumente in Form von vorgefertigten Fragebögen und Rechnungsformeln. Unter pragmatischen Gesichtspunkten ist es einfach, Hofstede zu replizieren. Es sollte aber laut Schmitz (2015) immer bedacht werden, dass Hofstede Kulturen vergleichen wollte und hierzu Daten aus verschiedenen Nationen verglich, was die Annahme impliziert, dass Kultur auf nationaler Ebene existiert und ihre Mitglieder unverkennbar prägt. Die Begriffe Nation und Kultur werden daher mithin zu Synonymen.

Zudem ist die Prämisse intranationaler Homogenität äußerst fraglich. So könnten Menschen verschiedener Nationen mitunter mehr Gemeinsamkeit haben als Menschen derselben Nation. Sobald aber diese Homogenität innerhalb einer Nation angezweifelt wird, wird automatisch auch die Stichprobe Hofstedes in Frage gestellt und die Ergebnisse werden nicht mehr als repräsentativ angesehen. Würde also Hofstedes befragte Gruppe nur als Teil einer Grundpopulation gesehen werden, so würden sie nur einen Ausschnitt aus der IBM-Unternehmenskultur widerspiegeln und es müsste überlegt werden, ob die Ergebnisse anders ausgesehen hätten, wären Mitarbeiter anderer Unternehmen oder anderer Berufsgruppen befragt worden. Der IBM-Konzern hatte nämlich auch damals schon weltweit eine sehr ausgeprägte eigene Unternehmenskultur inne, die sich von den jeweiligen Landeskulturen sehr stark unterschied (Herman/ Meier 2004: 56).

Hofstede definiert Kultur mit „mentaler Software“ (Hofstede 2011: 3). Das Erlernen interkultureller Kommunikation besteht für ihn aus drei Phasen: dem Bewusstwerden, dem Wissen und den Fertigkeiten. Dabei nennt er das Erkennen der eigenen Sozialisation³ als wichtigste Voraussetzung, um mit anderen kulturellen „Softwares“ umgehen zu können.

³ Hervorgehend aus der mentalen Software

Ein weiterer Kritikpunkt ist also die Annahme, dass die Nationalkultur eine deterministische Kraft besitzt und damit das Implizieren, dass Kultur der kausale Faktor für die Prägung eines Menschen ist, und nicht umgekehrt (Schmitz 2015: 26ff.).

Trotz dieser Kritikpunkte darf nicht vergessen werden, dass aufgrund der großen Datenbasis und ähnlicher Ergebnisse bei Replikationsstudien es zu einem empirischen Nachweis der sozioökonomischen Auswirkungen von Kultur kommt. Daher wird auch in dieser Arbeit des Öfteren auf Hofstede eingegangen.

3.3. Kulturstandards nach Alexander Thomas

Ein weiteres Modell zur Beschreibung von Kulturdimensionen sind Kulturstandards, entwickelt von dem deutschen Sozialpsychologen Alexander Thomas. Er beschreibt Kulturstandards als „für Gruppen, Organisationen und Nationen typische Orientierungsmaßstäbe des Wahrnehmens, Denkens und Handelns“ (Thomas 1991: 5). Ein Kulturstandard legt dabei den Maßstab für das Verhalten von Mitgliedern einer bestimmten Kultur sowie für die Bewertung von Objekten, Personen und Ereignisabläufen fest. Nach Thomas (2003) wird eigenes und fremdes Verhalten aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt. So wird anhand von vorherrschenden Kulturstandards der Umgang mit Personen bewältigt, dabei variieren Standardabweichungen innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs. Verhaltensweisen, die sich aber außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Gruppe abgelehnt und sanktioniert (Thomas 2003: 19ff.).

Thomas zielt - anders als Hofstede und Hall - mit seinem Modell nicht auf eine Quantifizierung kultureller Unterschiede im Rahmen allgemeiner Kategorien ab. Er will vielmehr eine jeweils kulturspezifische Abstraktion von Einzelbeobachtungen erreichen (Barmeyer 2011a: 111f.). Die hierbei verwendete Forschungsmethode ist dementsprechend auch induktiv: In offenen Interviews schildern dabei Angehörige im Anschluss an einen Auslandsaufenthalt kritische Interaktionen mit der Gastkultur, die bei ihnen Verwirrung, Ärger oder Konflikte ausgelöst haben.

Ebenso berücksichtigt werden als positiv empfundene Eindrücke. Anschließend werden die Befragten gebeten, Erklärungen für das Verhalten der fremdkulturellen Person zu geben. Um sicherzustellen, dass diese Eindrücke nicht durch Rationalisierungen und Stereotypisierungen verfälscht werden, finden die Interviews relativ zeitnah im Anschluss an den Auslandsaufenthalt statt. Die jeweiligen Schilderungen werden danach Personen vorgelegt, die längere Erfahrungen mit der Gastkultur besitzen sowie Angehörigen der Gastkultur selber. Schließlich werden sämtliche Schilderungen und Erklärungen inhaltlich analysiert und die daraus gewonnen Kulturstandards in einen größeren kulturellen Zusammenhang gestellt und interpretiert. Es geht also nicht um spezifische Situationsschilderungen, sondern um einen prototypischen und für das Verhalten von Angehörigen einer Kultur aus einer fremdkulturellen Sicht charakteristischen Interaktionsverlauf. Nach der Befragung einer größeren Anzahl von Personen lassen sich typische kritische Interaktionssituationen identifizieren. Diese werden dann von Experten auf die in den Interaktionssituationen handlungswirksam werdenden Kulturstandards hin analysiert (Kühnel 2014: 60). Auf diesem Wege lassen sich spezifische Kulturstandards, keineswegs jedoch die Gesamtheit einer Kultur beschreiben (Thomas 2003: 25ff.).

Auf diese Weise identifizierten Appl et al. (2007: 154ff.) folgende türkische Kulturstandards:

1. Ehre und Ansehen,
2. Mitmenschlichkeit,
3. Beziehungsorientierung
4. Hierarchieorientierung,
5. Relativismus von Regeln und Zeit,
6. Indirekte Kommunikation,
7. Händlermentalität sowie
8. Ambivalenter Nationalstolz.

Dabei legen sie einen besonderen Wert auf die Definition dieser herausgearbeiteten Kulturstandards als „Rahmengerüst [...], das nicht alles erklären kann und [...] im Laufe des Kontaktes mit Türken mit eigenen Erfahrungen ergänzt und verfeinert“ werden soll (Appl et al. 2007: 9).

3.4. Zusammenfassung Kulturdimensionen

Die in diesem Kapitel beschriebenen Theorien um Kulturdimensionen und Kulturstandards dienen lediglich dazu, um als „Steuerungsprogramme“ bzw. Meta-Kompetenz die Eigenkultur bewusstmachen zu können, um die Fremdkultur besser verstehen und dadurch in interkulturellen Situationen adäquat und zielführend handeln zu können (Barmeyer 2012: 109). Kulturelle Dimensionen weisen je nach subkulturellen Merkmalen wie Region, soziale Klasse, Beruf oder Geschlecht andere Ausprägungen auf oder sind mehr oder weniger ausgeprägt. Sie stellen lediglich Momentaufnahmen dar und können Kulturentwicklung und -veränderung nicht berücksichtigen. Daher ist es essentiell, sie nicht isoliert als Erklärungsmuster zu betrachten. Kulturdimensionen sollten immer nur in Verbindung mit weiteren Dimensionen herangezogen werden, um monokausale oder stereotype Rückschlüsse zu vermeiden. Sie stellen demnach nichts Absolutes oder Universelles dar. Zum einen sind sie in Handlungskontexte eingebunden, zum anderen sind Dimensionsausprägungen lediglich relativ, da nur Besonderheiten im Verhältnis und Kontrast zu anderen Kulturen betrachtet werden (Barmeyer 2012: 99f.).

4. KAPITEL: WERTE ALS BESTANDTEIL VON KULTUR

In diesem Abschnitt soll zunächst dargestellt werden, inwiefern Werte als ein zentraler Bestandteil der Kultur verstanden werden können. Im Anschluss daran werden die verschiedenen türkischen Wertvorstellungen in die Wertestruktur nach Schwartz (2012) eingeordnet. Schließlich wird erläutert, inwiefern sich diese kulturell unterschiedlichen Wertvorstellungen auf den geschäftlichen Kontext auswirken, indem auf die Klassifizierung der Organisationskultur im Sinne Hofstedes eingegangen wird.

4.1. GRUNDLAGEN ZUM WERTEVERSTÄNDNIS

Das Bedürfnis nach Werten ist nach Mohn (2008: 3) „aller Kulturen angeboren, nur der Inhalt dieser Werte kann je nach kultureller und historischer Zugehörigkeit variieren.“ Werte spiegeln die gefühlsgeprägten Auffassungen in einer Kultur wider und machen dabei positive oder negative Aussagen. Sie sind der Ausdruck der Ziele, die in einer Gesellschaft oder in einer Organisation für wünschenswert gehalten werden (Brohm 2017: 21). Eine Norm hingegen ist eine Verhaltensregel, die die Durchführung der Werte in die Alltagspraxis garantiert. Werte vermitteln das, was zu tun ist, wohingegen Normen aussagen, wie man sich in konkreten Situationen zu verhalten hat. Wenn Werte quasi erzwungen werden und nicht von den Menschen verinnerlicht sind, werden sie nur als äußerliche Norm erlebt (Blom/ Meier 2004: 43f.). Werte können somit als wesentlicher Bestandteil des übergeordneten Begriffs Kultur verstanden werden.

Zieht man zur Begriffsklärung von Kultur eine deskriptive Definition heran, also im Sinne einer Aufzählung der einzelnen Bestandteile wie Wertvorstellungen, Normen, Traditionen, Gebräuche, Sprache, Tugenden, Religion, Essen, Kleidung, Freizeitverhalten usw., dessen Gesamtheit den Begriff hier ausmachen, wird ersichtlich, dass die vorherrschenden Wertvorstellungen jeden einzelnen kulturellen Aspekt prägen oder sogar determinieren (Frey 2016: 3ff.). Ein Beispiel aus der türkischen Kultur verdeutlicht diese These: Ein traditioneller Brauch in der Türkei ist es, älteren Familienangehörigen bei der Begrüßung die Hand zu küssen, um den eigenen Respekt gegenüber den Älteren auszudrücken. Dieselbe Wertschätzung äußert sich auch in der Sprache, indem ältere Frauen und Männer – ausgenommen im Berufsleben – abhängig vom Alter mit Schwester/ Bruder, Tante/ Onkel oder Großmutter/ Großvater angesprochen werden. Folglich tritt der in der Türkei als essentiell angesehene Wert „Respekt“ in vielen alltäglichen Situationen immer wieder auf. Aus diesem Beispiel wird ersichtlich, auf welche Art und Weise Werte auf die übrigen Komponenten einer Kultur wirken und diese formen. Das fundamentale Element „Wert“ wird in diesem Kapitel aus dem weiten Bereich der Kultur herausgegriffen, da es als grundlegende und zentrale Leitlinie das Verhalten und Erleben des Menschen beeinflusst und die übrigen Bestandteile einer Kultur prägt. So hebt auch Rokeach (1979) in seiner Einführung des Buches „Understanding Human Values“ die Bedeutung von Werten hervor.⁴ Folglich wird an dieser Stelle ein Wert als einen die Kultur konstituierenden Faktor im Sinne eines Maßstabs definiert, der die kognitiven, emotionalen und motivationalen Aspekte menschlichen Erlebens und Verhaltens determiniert (Frey 2016: 3). So bezeichnen auch Kroeber und Kluckhohn (1967) traditionelle Werte in ihrer Definition von Kultur als „core of culture“. Zugespitzt formuliert, könnte man sagen, dass eine Kultur ohne Werte nicht denkbar ist.

⁴ „They serve as standards or criteria to guide not only action but also judgement, choice, attitude, evaluation, argument, exhortation, rationalization, and, one might add, attribution of causality.“ (1979: 2)

Das Wertesystem jedes Menschen ist nicht naturgesetzlich vorgegeben, sondern wird nach Frey (2016) im Zuge der Sozialisation ausgebildet, so dass dieser stets in eine ganz bestimmte Gesellschaftsordnung mit einem gewissen Weltbild hineinwächst. Das Individuum erwirbt also erst durch einen lebenslang andauernden Prozess sein individuelles Wertesystem. Für den Einzelfall mag es zutreffen, dass jemand nicht alle dominierenden Werte mit den Individuen seines Kulturkreises teilt. Somit können Werte insofern als subjektiv angesehen werden, als dass sich jedes Individuum eine ganz eigene Konstellation von Werten aneignet, die es für bedeutsam erachtet. Diese Sichtweise ist nicht neu, sondern stellt die theoretische Grundlage vieler sozial- und persönlichkeitspsychologisch orientierter Theorien dar (Frey 2016: 8ff.). Andererseits stimmen Menschen einer Kultur jedoch in den Grundzügen überein, was für das geregelte Zusammenleben in einer Gesellschaft unabdingbar ist. Da Werte als Grundlage sozialer Normen angesehen werden können, sind sie für den Zusammenhalt einer Gesellschaft unerlässlich (Hillmann 2001: 15ff.).

Der Prozess der „Enkulturation“ (Barmeyer 2012: 51) kann allerdings auch dazu führen, dass die eigenen Werte so sehr verinnerlicht werden, dass sie nicht mehr hinterfragt werden und schließlich unbewusst bleiben. Oft resultiert aus einer solch mangelnden kritischen Auseinandersetzung mit den seit Generationen tradierten Weltanschauungen die Selbstverständlichkeit, die eigenen Werte als in jeder Kultur in gleichem Maße vertreten anzusehen und sie in diesem Sinne als „normal“ und universell gültig zu betrachten. Vor allem in der Begegnung mit fremden Kulturen werden den Menschen ihre eigentlichen Wertvorstellungen erst bewusst. Dies ermöglicht, dass die eigenen Werte in einem ganz neuen Licht betrachtet und Besonderheiten der eigenen Kultur aufgedeckt und ihre Stärken und Schwächen gegeneinander abgewogen werden können. Die Konsequenz dessen kann wiederum ein verändertes Verhalten sein, das dem Individuum erlaubt, das eigene und fremde Verhalten angemessener zu beurteilen (Barmeyer 2012: 166f.). Unter „angemessen“ ist hier zu verstehen, dass ein Sachverhalt oder eine Situation nicht nur einseitig aus dem eigenen Wertesystem heraus beurteilt wird, sondern auch die Sichtweise der fremden Kultur miteinschließt.

Dies trägt nämlich zu einem gründlicheren Verständnis des menschlichen Handelns und möglicherweise zum Abbau von Vorurteilen und Stereotypen bei. Eine angemessene Interpretation und Vorhersagefähigkeit des Verhaltens von Menschen aus anderen Kulturkreisen ist vor allem auch in dieser Forschungsarbeit von großem Interesse. Werte sind demnach nicht nur aufgrund ihrer verhaltenssteuernden Funktion von Bedeutung (Barmeyer 2012: 172), sondern spielen bei der Beurteilung zwischenmenschlicher Interaktionen und für den Zusammenhalt einer Gesellschaft eine große Rolle, so dass sie „[...] in herausragender Weise unerlässlich für den Verflechtungszusammenhang von Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit“ sind (Hillmann 2001: 17).

4.2. WERTEGEFÜGE IN DER TÜRKEI

Es gibt in der Türkei drei zentrale Grundpfeiler des Wertgefüges (Aydın et al. 2000). Zu ihnen zählt zum einen der Wert „saygı“, was als Respekt oder Achtung übersetzt werden kann. Er dient dazu, die Hierarchie der zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gesellschaft zu regeln. Zum anderen aber auch der Wert „namus“, der Ehre bedeutet. Der dritte zentrale Wert wird als „şeref“ bezeichnet und bedeutet Ansehen oder Prestige. Im Gegensatz zu den anderen beiden Werten „namus“ und „saygı“ spielt der Wert „şeref“ eine vor allem gesellschaftliche Rolle und trägt daher keine speziell familiäre Bedeutung. Der situative Raum in der Türkei kann nach Aydın et al. (2000) in zwei klare Bereiche getrennt werden. Zum einen wird der Innenbereich - wie der Haushalt - besonders der Frau zugeordnet, wohingegen dem Mann der äußere Bereich der Gesellschaft und Öffentlichkeit zugesprochen wird. Während der Wert „saygı“ die familiäre Struktur regelt, und somit Männer wie auch Frauen betrifft, stellt „şeref“ einen Wert der Gesellschaft, also der „Männerwelt“ dar. So würde man im Sprachgebrauch zwar von einem „şerefsiz adam“, also einem Mann ohne Ansehen sprechen, aber nicht von einer „şerefsiz kadın“, also einer Frau ohne Ansehen. Analog zu einem Mann ohne Ansehen würde man eine Frau als ehrlos („namussuz“) bezeichnen.

Stärker noch als bei „saygı“ geht es bei „şeref“ um die gesellschaftliche Position, und nicht um die individuelle Person. Vor dem Hintergrund der drei Werte, „saygı“, „namus“ und „şeref“, wird auch verständlich, dass die leicht auslösbaren Emotionen, Schuld und Scham, aufgrund der hohen sozialen Kontrolle eine wichtige Rolle in der türkischen Kultur spielen (Aydin et al. 2000: 83ff.).

4.3. DIVERSITY UND GENDER

Ausgehend von diesen drei zentralen Werten innerhalb der türkischen Gesellschaft lohnt sich vor dem Hintergrund der Forschungsfrage den Bogen zur betriebswirtschaftlichen Praxis zu schlagen und die immer mehr an Bedeutung gewinnende Thematik der Diversität in Organisationen zu betrachten.

Diversity bezeichnet nach Aretz und Hansen (2003: 9) die „Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht“. *Gender* hingegen meint den „sozialen Umgang mit dem Geschlecht“ (Aretz/ Hansen 2003: 24). Die Diversität stellt demnach eine Vielfalt von individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen dar und ist deshalb ein Faktor der *human resources* von Organisationen. Diversitätsmanagement kann als ein strategisches Element der Unternehmensführung eingesetzt werden, da die effektive Nutzung einer multikulturellen Organisation einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufweisen kann. Dabei stellt, bezogen auf die Unternehmensstrukturen, eine Vielfalt von Erfahrungen, Kenntnissen und Routinen - bei synergetischer Nutzung - die besondere Stärke solcher Teams dar. Nicht zu negieren ist hierbei nach Aretz und Hansen (2003) allerdings die potentielle Gefahr von Arbeitsschwierigkeiten und Ineffizienzen, welche durch eben diese Heterogenität evoziert werden können.

Wenn nun die Realität türkischer Betriebe betrachtet wird, so lässt sich sagen, dass Diversität gesellschaftspolitisch (noch) nicht als ein rein positiver Faktor gesehen wird. Lange Zeit galt nämlich das Ideal einer möglichst homogenen Gesellschaftsstruktur⁵ (Kaya 2010: 217).

Bendl et al. (2012) unterscheiden Organisationsmitglieder nach sichtbaren Diversitätsdimensionen wie Geschlecht, Alter, Herkunft, professioneller Zugehörigkeit und Repräsentanten unterschiedlicher Fachabteilungen und Funktionsbereichen. Daneben gibt es aber auch unsichtbare Differenzen, die nicht so offensichtlich wie Gender und Ethnizität sind, so wie sexuelle Orientierung und Religion bzw. Weltanschauung, welche sich erst in offener Kommunikation erschließen. Daher ist das Ausmaß an Diversität in Organisationen immer größer als dessen sichtbare Ausprägung.

Bezogen auf die Türkei kann gesagt werden, dass vor allem unsichtbare Diversitätsdimensionen im gesellschaftspolitischen Diskurs noch eine Art Tabuthema darstellen, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass Träger dieser Alleinstellungsmerkmale dies aufgrund von mangelnder gesellschaftlicher Akzeptanz wohl nicht offen kommunizieren werden, um sich nicht von der Mehrheitsgesellschaft zu differenzieren und damit potentiellen Ausgrenzungen oder Anfeindungen entgehen zu können. Bei der kulturbezogenen Diversitätsdimension kann an dieser Stelle angeführt werden, dass die Türkei an sich einen multiethnischen Staat darstellt, der nach dem Zusammenfall des osmanischen Reichs trotz zahlreicher Versuche, einen homogenen Nationalstaat zu errichten, durch die unterschiedlichen ethnischen Abstammungen der türkischen Staatsbürger trotzdem noch eine gewisse Vielvölker-Charakteristik aufweist (Kaya 2010: 217f.). Eine ethnisch-kulturelle Diversität in Organisationen, wie etwa in den USA oder Deutschland, ist aber nicht in dem großen Ausmaß anzutreffen, da in der Türkei die Anzahl von *Expats* oder Personen anderer Staatsbürgerschaften deutlich geringer ist. Die Diversitätsdimension „Behinderung“ ist so gut wie gar nicht anzutreffen, da diese Mitbürger noch nicht aktiv in die Gesellschaft - geschweige denn ins Arbeitsleben - integriert werden.

⁵ bezogen auf ethnische Diversität

Die am sichtbarsten Diversitätsdimensionen sind also geschlechtsbezogene und altersbezogene.

Nach Erhebungen von Germany Trade & Invest (Stand: November 2016) wird mit 16% von 15-24-jährigen sowie mit 43% von 25-54-jährigen mehr als die Hälfte der Bevölkerungsstruktur von jungen Menschen gebildet. Bezogen auf die Altersdiversität lässt sich mit nur 8% von 55-64-jährigen also die Aussage treffen, dass die türkische Belegschaft im Gegensatz zur deutschen deutlich jünger ist.

Bezogen auf die geschlechtsbezogene Diversität in Organisationen ist ein sehr divergierendes Bild in der türkischen Arbeitslandschaft zu verzeichnen: So landete die Türkei 2016 im *world economic forum global gender gap index* die Türkei auf Platz 130 von 144 Ländern. 2015 lag der OECD-Durchschnitt von arbeitenden Frauen bei 63,3%, wohingegen dieser Wert in der Türkei nur 33,5% aufweist. Demnach arbeitet nur ein Drittel aller türkischen Frauen im erwerbstätigen Alter von 15 bis 64 Jahren. Dieser Wert liegt bei den Männern hingegen mit 76,5% nur knapp unter dem OECD-Durchschnitt von 79,7%. Im *Woman on Board Report 2015* jedoch hatte die *International Labor Organization* (ILO) 44 Länder über den Anteil der Frauen in Aufsichtsräten befragt und kam zu einem Ergebnis, das diametral zu den Ergebnissen der zuletzt genannten Studie steht: So hatte die Türkei nach Norwegen mit 11,1% die höchste Prozentzahl von weiblichen Aufsichtsräten. Die Türkei ist damit unter den *top 15* der Länder mit den meisten Frauen in Aufsichtsräten weltweit, und wurde als Gewinner dieser Studie bezeichnet.⁶ Eine weitere interessante Studie, bezogen auf die *gender diversity* in der Türkei, ist der *Woman Matter Turkey Report 2016*, der von McKinsey& Company in Kooperation mit dem wichtigsten türkischen Unternehmerverband TÜSIAD herausgegeben und im März 2017 veröffentlicht wurde. Über 100 türkische Unternehmen wurden hierbei befragt, wobei anzumerken ist, dass dieser Bericht den ersten seiner Art darstellt und somit keine Vergleichsmöglichkeiten bietet.

⁶ "Turkey came out of the report as an apparent winner." (<http://fortune.com/2015/01/13/turkey-gender-equality/>).

Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie sind, dass Frauen immer weniger repräsentiert werden, je höher sie eine Karrierestufe kommen. Generell sind türkische Frauen mit 55% am meisten im Bankensektor repräsentiert. Ein Kritikpunkt dieser Studie ist, dass der *Woman Matter Report* nur den privatwirtschaftlichen Sektor umfasst und hierbei auch nur die großen Unternehmen. In der Realität ist ein viel höherer Frauenanteil vor allem in kleineren Betrieben und im primären Dienstleistungssektor zu beobachten. Generell fiel im Zuge der Forschungsarbeit auf, dass je jünger die Belegschaft war, desto ausgewogener war das Geschlechtsverhältnis bzw. im Umkehrschluss - je traditioneller, desto weniger Frauen.

4.4. THEORETISCHE EINORDNUNG TÜRKISCHER WERTE IN DIE WERTESTRUKTUR NACH SCHWARTZ (2012)

Mit dem 1987 erschienen Artikel „Toward a Universal Psychological Structure of Human Values“ sprachen Shalom H. Schwartz und Wolfgang Bilsky ihre Absicht aus, eine Theorie universell gültiger Werte zu begründen. Sie sollte die Schwächen der Theorie Milton Rokeachs (1979) überwinden und statt einer nur formalen Einteilung menschlicher Werte eine vor allem inhaltliche Differenzierung und Erläuterung dieser erreichen. Um die Hypothesen einer universellen Wertetypologie zu überprüfen, bedarf es nicht nur groß angelegter Studien über die verschiedensten Länder hinweg, sondern auch dementsprechend viel Zeit. Es ist deshalb verständlich, dass sich die Theorie beginnend in den 1980er Jahren bis heute weiterentwickelt und spezifiziert hat. So unterscheidet Schwartz (2012) in der aktuellen Literatur die Theorie universeller Wertvorstellungen auf dem individuellen Level von den kulturellen Wertorientierungen auf Kultur- oder Gesellschaftsebene.

Zusätzlich zu den bereits geschilderten Überlegungen zum türkischen Wertegefüge soll im Folgenden eine kurze Einordnung einiger Werte in das Wertegerüst von Schwartz in Anlehnung an die Studie von Uslucan (2012) erfolgen. In den Jahren 2002 und 2003 erhob Uslucan Daten - insbesondere kulturelle Wertvorstellungen - von 766 Probanden im Alter von 14 bis 66 Jahren in den türkischen Städten Kayseri, Bursa und Ankara, sowie in Berlin und Magdeburg. Die Erhebung der Wertvorstellungen erfolgte in Anlehnung an die von Schwartz (2012) ermittelten Werte Höflichkeit, Achtung vor der Tradition, nationale Sicherheit, familiäre Sicherheit, Freiheit, ein anregendes Leben, Spiritualität, Freundschaft, Autorität und Reichtum. Den Probanden wurden diese als Werteliste präsentiert um die subjektive Relevanz für ihr Leben einzuschätzen (Uslucan 2012: 247ff.). Vorab ist an dieser Stelle zu nennen, dass ein kultureller Vergleich zwischen Deutschen und Türken nur aufgrund von Relationen möglich ist, da es schwierig - wenn nicht gar unmöglich - ist, die Werthaltung einer Kultur in absoluter Form zu beschreiben.

Eine Studie von Phalet und Güngör (2009) diskutiert, dass türkische Migranten stärker konservative Werte vertreten als Türken in der Türkei. So ist auch ein Ergebnis von Uslucan, dass Höflichkeit von türkischen Migranten in Deutschland als wichtiger erachtet wird als von Türken in der Türkei und Deutschen. Weiterhin spielen in der türkischen Bevölkerung nach Uslucan (2012) Sittlichkeit, Bewahrung und Befolgung der traditionellen Normen und Regeln sowie Unterordnung des weiblichen Geschlechtes gegenüber dem Mann und die der Jüngeren gegenüber den Älteren immer noch eine wichtige Rolle. Unter Tradition wird von Schwartz (2012) auch der Glaube subsumiert, welcher unter einer Mehrheit der Türken eine wesentliche Rolle einnimmt. Eine Untersuchung von Kızılhan (2008) ergab, dass Religion im alltäglichen Leben für türkischstämmige Patienten signifikant wichtiger war als für Deutsche. Sie interessierten sich demnach mehr für religiöse Fragen und messen dem persönlichen Gebet mehr Bedeutung bei. Weiterhin gaben sie an, häufig Situationen zu erleben, in denen sie das Gefühl haben, Gott greife in ihr Leben ein. Auch Uslucan (2012) kommt zu dem Ergebnis, dass türkische Eltern mit einem niedrigen Sozialstatus religiöse Erziehungsstile favorisieren. Folglich ist zu vermuten, dass in der türkischen Kultur insgesamt die Tradition als wichtiger Wert erachtet wird.

Bezüglich des Wertes „Wohllollen“ kann davon ausgegangen werden, dass dieser einerseits von Deutschen und Türken gleichermaßen als bedeutsam erachtet wird, da hierbei grundlegende menschliche Wertvorstellungen umfasst werden. Andererseits ist die türkische Bevölkerung durch ihre kollektivistische Prägung oft auf gegenseitige Unterstützung angewiesen, weshalb wahrscheinlich auch Facetten wie Hilfsbereitschaft und Loyalität, die mit der Dimension „Wohllollen“ erfasst werden, für sie eine größere Wichtigkeit und stärkere Funktionalität aufweisen würden (Schwartz 2012: 7).

Im Rahmen des Wertes der Selbstbestimmung, werden neben Unabhängigkeit des eigenen Denkens und Handelns außerdem Kreativität, Originalität und Neugierde erfasst (Schwartz 2012: 5). Diese eher individualistische Wertvorstellung wird in der kollektivistisch orientierten türkischen Kultur wohl tendenziell wenig Anerkennung finden. Ein kritisches, eigenständiges Denken wird in einer Kultur, in der Gehorsam und Hierarchie wichtige Pfeiler darstellen, kaum gefördert, so dass daraus fast zwangsweise wenig Raum für Kreativität und eigene Erforschungen resultieren (Altıntaş 2008: 68). Uslucans (2012) Studie ergibt, dass ein stimulierendes und anregendes Leben zu haben für Deutsche wichtiger ist als für Türken.

Unter dem Basiswert „Macht“ beurteilt Schwartz (2012) die Bedeutsamkeit von Reichtum, Macht und Entscheidungsgewalt. Diese sollten in der türkischen Kultur hohe Anerkennung finden, da Macht auch im Zusammenhang mit einer Hierarchisierung, Abstufung oder einem Gefälle und mit einer Bestimmung über andere steht und daher in das türkische Wertesystem passen würde. Tatsächlich hat sich in der Studie von Uslucan (2012) gezeigt, dass Türken in der Türkei Reichtum eine deutlich höhere Bedeutung beimessen als türkische Migrantinnen oder Deutsche, was vor dem Hintergrund der schlechteren sozialen Absicherung in der Türkei und der Notwendigkeit der individuellen Versorgung wenig überrascht. So entspricht dieses Argument auch der „Mangelhypothese“ Ingleharts (1989), der annimmt, dass Menschen die Dinge, die knapp sind, als am wertvollsten erachten.

Auch die Studie von Altıntaş (2008), in der die Werte von deutschen Managern mit denen von türkischen Managern verglichen wurde, kam zu dem Ergebnis, dass türkische Manager höhere Werte in Bezug auf Konservatismus und Hierarchie aufwiesen. So zeigten türkische Manager höhere Präferenzen für Reichtum, soziales Ansehen sowie dem Besitzen von Autorität, was im Sinne von Statussymbolen unter dem Wert „Hierarchie“ subsumiert wird. Auch wurden Werte wie „Respekt vor Tradition“, „Ehrerweisung von Älteren“ sowie Gehorsam von türkischen Managern als wichtiger erachtet als von ihren deutschen Kollegen (Altıntaş 2008: 79ff). Altıntaş (2008) kam dabei zu dem Schluss, dass türkische und deutsche Manager sich bezüglich „universeller“ Werte nicht unterschieden, sondern nur bezüglich der Werte, die durch die nationale Kultur geprägt wurden.

4.5. ORGANISATIONSKULTUR

Ausgehend von Altıntaşs Studie, stellt sich nun die Frage, inwiefern sich diese kulturell unterschiedlichen Wertvorstellungen auf den geschäftlichen Kontext auswirken.

Zunächst muss an dieser Stelle angebracht werden, dass für jedes Individuum mehrere kulturelle Realitäten existieren, an welche sich dabei häufig gleichzeitig orientiert wird. Neben unterschiedlichen Regionalkulturen agiert eine Person auch immer innerhalb von unterschiedlich gestalteten Sozialkulturen, die das Verhalten entscheidend prägen. Vor dem Hintergrund dieser vorliegenden Forschungsarbeit interessieren auch die Kulturen, die für die Berufsausübung entscheidend sind: Dies sind im Wesentlichen die Organisationskultur sowie die Unternehmens- oder Institutionskultur, welche begrifflich häufig auch synonym verwendet werden (Vahs 2012: 128).

Seit dem Beginn der achtziger Jahre setzen sich Firmen mit ihrer Organisationskultur auseinander, was insbesondere durch das Vordringen japanischer Produkte auf dem Weltmarkt veranlasst wurde. Viele westliche Unternehmen kamen dabei mit den Besonderheiten des fernöstlichen Managements und seiner Rahmenbedingungen in Berührung.

Dabei wurde die außerordentlich starke Identifikation japanischer Arbeitnehmer mit dem sie beschäftigenden Unternehmen, das dahinterstehende ausgeprägte emotionale Engagement und das System kollektiver Beschlussfassung und Verantwortung als wesentliche kulturelle Erfolgsfaktoren identifiziert (Vahs 2012: 142f.).

Eine Organisationskultur bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mit dem Unternehmen und ihren Zielen zu identifizieren, was besonders vor dem Hintergrund des an Relevanz gewinnenden Wertes der Selbstentfaltung wichtig wird. Als eine mögliche Antwort auf diese zunehmenden Individualisierungstendenzen wird die Entwicklung einer Organisationskultur gesehen, die das einzelne Organisationsmitglied auch emotional stärker in die betriebliche Gemeinschaft miteinbindet (Vahs 2012: 143). Die verinnerlichten Werte einer Organisationskultur bewirken dabei eine Koordination der Aktivitäten, was umso mehr gilt, je stärker die Organisationsmitglieder in ihren Überzeugungen übereinstimmen. Die Organisationskultur wirkt dabei implizit; ihre Inhalte werden im Sozialisationsprozess durch symbolische Vermittlung erworben (Vahs 2012: 131f.). Zu den Voraussetzungen der Wirksamkeit einer Organisationskultur gehören eine Vision und damit verbundene Leitbilder, Normen, Symbole, Helden und Rituale, die von möglichst allen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Eine Vision ist dabei ein bildhaftes, glaubwürdiges und attraktives Bild der zukünftigen Unternehmensentwicklung mit einem szenarischen Charakter, das eine bestimmte Richtung weist, ohne den Rahmen genau und verbindlich festzulegen. Visionen fördern dabei die Leistungsbereitschaft und geben der Arbeit einen neuen Sinn. Sie beinhalten eine Grundorientierung für das Handeln und besitzen eine erheblich motivierende Wirkung, wenn sie von den Organisationsmitgliedern akzeptiert werden (Vahs 2012: 132f.).

Wie bereits in Kapitel 3.2. beschrieben, untersuchte Hofstede den Einfluss nationaler Kultur auf die Organisationskultur. Organisation besteht nach Hofstede (2011) aus der Beantwortung von zwei Fragen, nämlich der Frage nach der Machtverteilung und der Frage nach Regeln und Prozessen. Wie die verschiedenen Kulturen ihre Organisation sehen, wird u.a. aus den unterschiedlichen Ansätzen für Konfliktlösung deutlich.

Hofstede behauptete, dass nationale Kulturen den größten Einfluss auf das organisatorische Verhalten haben. Wie bereits erwähnt definiert er (Organisations-) Kultur als eine „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen einer anderen unterscheidet“ (Hofstede 2011: 3). Gelingt es in einem Unternehmen, eine Organisationskultur im Sinne des Managements zu etablieren, so kann damit die Effizienz wesentlich gesteigert werden. Durch eine Organisationskultur weiß die Belegschaft auf allen Ebenen, was von ihnen erwartet wird und was die Grundwerte des Unternehmens darstellen. Die bereits dargestellten kulturellen Besonderheiten der Türkei bringen bestimmte Praktiken in den Arbeitseinheiten mit sich, die anhand der sechs Dimensionen für Organisationskulturen nach Tektasli und Heidinger (2012) wie folgt klassifiziert werden können:

1. Prozessorientiert statt ergebnisorientiert
2. Personenorientiert statt aufgabenorientiert
3. Organisationsgebunden (aufgrund des kollektivistischen Aspekts)
4. Geschlossene Systeme, d.h. Gruppenbildungen und damit einhergehender erschwerter Eintritt für neue Organisationsmitglieder (steht im Zusammenhang mit hohem Unsicherheitsvermeidungs-Wert)
5. „Schwache Kontrolle“ (steht im Zusammenhang mit der Unternehmensdisziplin und hängt in der Türkei vom Respekt vor dem Vorgesetzten und der Strenge der Struktur ab)
6. Normativ: Einhalten der Regeln des Vorgesetzten (im Gegensatz zum Pragmatismus, also der Orientierung am Markt)

Wie bereits erwähnt ist es schwierig, kollektive Werte, also Kulturelemente, zu verändern. Es ist aber durchaus möglich, Organisationsmerkmale wie Strukturen und Systeme wesentlich zu beeinflussen. Praktiken können erlernt werden, ohne das kulturelle Wesen zu verlieren. Dafür bedarf es jedoch einer integrierenden und inspirierenden Führung, welche die jeweiligen Ziele in eine Strategie umzuwandeln versteht. Diese Strategien werden über die bestehende kulturelle Struktur ausgeführt. Deswegen sind Ziele, Strategie, Struktur und Kultur nicht voneinander getrennt zu betrachten (Tektasli/ Heidinger 2012: 125f.).

5. KAPITEL: GRUNDLAGEN ZU VERHANDLUNGEN

Ausgehend von den erläuterten Kulturtheorien und Wertvorstellungen in der Türkei kann in diesem Kapitel nun eine Verbindung zur Managementforschung gezogen werden, da die Eigenschaften und Besonderheiten türkischer Verhandlungskultur gerade im Hinblick auf international aufgestellte Unternehmen, Teams sowie Partnerschaften eine entscheidende Rolle spielen. Hierbei kommt Kultur nämlich unvermeidlich zum Ausdruck. An dieser Stelle muss sich natürlich zunächst nun die Frage gestellt werden, ob der unterschiedliche kulturelle Hintergrund im Bereich des Verhandlungsmanagements überhaupt eine Rolle spielt. Generell kann man davon ausgehen, dass einige elementare Faktoren des Verhandlungsmanagements als universell gesehen werden können. Allerdings sind beispielsweise Verhandlungsstile hingegen zumeist von vielen unterschiedlichen Einflüssen bestimmt. Hierbei spielen zum einen demographische Faktoren eine entscheidende Rolle, also Kriterien wie Geschlecht, Alter, Unternehmensgröße und Industriezweig (Mühlen 2001: 13). Zum anderen treten - bedingt durch die zunehmende Globalisierung und internationale Migration - auch zunehmend kulturelle Verschiedenheiten in den Vordergrund. Korrelierend mit den zuvor präsentierten Kulturdefinitionen wird schnell ersichtlich, dass in unterschiedlichen Kulturen auch verschiedene Verhaltensweisen anders bewertet werden (Mühlen 2001: 163ff.). Das Management eines transnational agierenden Unternehmens hat also beispielsweise an dieser Stelle die Aufgabe, Kenntnisse über die Kultur und Psychologie der zu verhandelnden Belegschaft zu erlangen, um mit dieser effektiv, also zu einem Ergebnis führend, verhandeln zu können.

5.1. DEFINITION VERHANDLUNG

Zunächst bedeutet „verhandeln“ nach Sawitzki (2007: 11) „gemeinsam Entscheidungen zu entwickeln“. Eine Verhandlung setzt jedoch beiderseitige Zugeständnisse voraus, da eine einseitige Machtausübung noch keine Verhandlung darstellt (Sawatzki 2007: 11). Das Ziel ist dabei stets eine Vereinbarung zwischen den Parteien. Die Qualität einer Verhandlung wird nach Alter (2015) gemessen an der Effektivität des Ergebnisses, an der Effizienz des Verhandlungsprozesses und dem Verhandlungsklima unter den Beteiligten. Ein gutes Verhandlungsergebnis ist laut Mühlen (2001) eindeutig in der Auslegung, umsetzbar, fair, nützlich für die beteiligten Parteien sowie nachhaltig. Nach Voeth/ Herbst (2015) zeichnet eine Verhandlung fünf grundlegende Eigenschaften aus:

1. „Multipersonalität/ Multiorganisationalität“,
2. „Zielkongruenz“,
3. „Präferenzkonflikt“
4. „Einigungsraum“ und
5. „Interaktionsprozess“.

Multipersonalität bezeichnet dabei den Umstand, dass eine Verhandlung allgemein eine Entscheidungsfindung zwischen mindestens zwei Parteien darstellt. Als Zielkongruenz wird das Streben der Verhandlungsparteien nach einem Konsens bezeichnet, da beide Parteien das übergeordnete Ziel verfolgen, eine Einigung über den Verhandlungsgegenstand zu erlangen. Die Verhandlungspartner verfügen über divergierende Präferenzen, die aber bei einer Herbeiführung einer potentiellen Lösung beide Parteien besserstellt als bei einem Verzicht auf Einigung. Diese Einigung stellt das Ergebnis eines interaktiven Prozesses dar, bei dem die Verhandlungsparteien anhand der Verfolgung unterschiedlicher Strategien versuchen, ihre Interessen soweit wie möglich durchzusetzen. Anhand der Bestimmung dieser Merkmale kann jede Austauschsituation, die diese Kriterien erfüllt, als Verhandlung bezeichnet werden. Eine Verhandlung stellt also einen Einigungsprozess dar, der über ein oder mehrere Austauschobjekte zwischen Parteien mit unterschiedlichen Präferenzen, in dessen Verlauf die Parteien versuchen, die mögliche Lösung zu ihren Gunsten zu beeinflussen (Voeth/ Herbst 2015: 5f.).

Der Prozess der Einigung vollzieht sich dabei nicht zwangsläufig in einem einzigen Verhandlungsschritt. Vielmehr ist es für Verhandlungen typisch, dass diese aus verschiedenen Verhandlungsepisoden bestehen. Unter einer Verhandlungsepisode kann dabei nach Voeth und Herbst (2015) ein abgrenzbarer Verhandlungsteil verstanden werden, der zeitlich, räumlich, organisatorisch und/ oder inhaltlich von anderen Bestandteilen einer Verhandlung separiert erfolgt und der von den Beteiligten auch als eigenständiges Teil der Gesamtverhandlung wahrgenommen wird. Vorgespräche, zwischenzeitliche Telefonate oder auch aufeinander aufbauende Verhandlungsrunden stellen Beispiele für Verhandlungsepisoden dar und zeigen, dass die in einer Verhandlung auftretenden Verhandlungsepisoden sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können (Voeth/ Herbst 2015: 5f.).

Verhandlungen werden täglich im privaten, politischen und geschäftlichen Umfeld geführt. Ihr Ablauf im privaten Bereich ist jedoch vollkommen anders als beispielsweise der Ablauf internationaler Geschäftsverhandlungen. Im Folgenden liegt der Fokus nur auf Verhandlungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Betriebswirtschaftlich bedeutet, dass an der Verhandlung Mitarbeiter von Unternehmen teilnehmen, die die Verhandlungen direkt oder indirekt für ihr Unternehmen ausführen. Unterscheiden lassen sich dabei nach Voeth und Herbst (2015) die Verhandlungen in formelle und informelle Verhandlungen und in ihrem Latenzgrad mit der Frage, ob die geführten Verhandlungen auch als solche wahrgenommen werden. Zudem ist eine Unterscheidung bezüglich der Organisationszugehörigkeit in intra- und interorganisationale sowie gesellschaftspolitische Verhandlungen möglich. Der Funktionsbezug ist eine Möglichkeit der Differenzierung, beispielsweise in Einkaufs-, Vertriebs- oder Personalverhandlungen. Verhandlungen können dabei „*face-to-face*“, über Videokonferenzen, telefonisch, schriftlich oder elektronisch ablaufen (Voeth/ Herbst 2015: 7ff.).

In den meisten Verhandlungen, die in und zwischen Unternehmen geführt werden, ist das Verhandlungsergebnis im Vorfeld nicht im Detail absehbar, sondern hängt vielmehr vom Verlauf der Verhandlungen sowie dem Verhandlungsgeschick der Beteiligten ab.

Gerade dann, wenn der Einigungsraum zwischen den Parteien relativ groß ist, können sehr unterschiedliche Ergebnisse in den Verhandlungen erzielt werden. Nach Voeth und Herbst (2015) verdeutlichen Verhandlungsexperimente dabei, dass verschiedene Verhandeln in exakt gleichen Verhandlungssituationen oft zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen gelangen.

Generell erfordern Verhandlungen nach Sawitzki (2007) mehrere Schlüsselkompetenzen der Verhandeln: An dieser Stelle sind als erstes die Fachkompetenz über den Verhandlungsgegenstand, die juristische Kompetenz, ein methodisches, konzeptionelles und vernetztes Denken, sowie interkulturelle Kompetenz zu nennen. Der Verhandlungsführer kann dabei die beiden ersten Kompetenzen mit geeigneten Experten abdecken. Verhandler müssen aber mit konkurrierenden, voneinander abhängigen Zielen, mit eigendynamischen, d.h. sich selbst verändernden, intransparenten Situationen und mit Menschen umgehen können, deren Verhalten man nicht sofort durchschauen kann (Sawitzki (2007: 12f.)). Der Erfolg von Verhandlungen hängt laut Sawitzki (2007) oft an den Erfahrungen und den meist viele Jahre andauernden Lernprozessen eines Verhandlers ab, der im Anschluss fremdkulturelles Verhalten besser einzuschätzen vermag.

5.2. MERKMALE VON VERHANDLUNGEN

Verhandlungen beginnen generell mit einer Eröffnungs- und Orientierungsphase, in der man sein Gegenüber kennenlernt und Sympathie aufbauen kann (Mühlen 2001: 58). Diese Phase dauert jedoch in den verschiedenen Ländern und Kulturen unterschiedlich lang.

Grundsätzlich wird zwischen kompetitivem und kooperativem Verhandlungsstil unterschieden (Mühlen 2001: 16). Kompetitives Verhandeln kann dabei laut Alter (2015) auf zwei unterschiedliche Arten erfolgen: Zum einen kann das Verhandeln strategisch geplant sein oder aber es wird intuitiv verhandelt, was sich durch ein Fehlen von Strukturen bemerkbar macht. Die Nachteile des kompetitiven Verhandeln sind vor allem ein ineffektiver Verhandlungsprozess, der Misstrauen verursachen und eine Verhärtung der Positionen mit sich bringen kann.

Dadurch kann dieser Verhandlungsstil zu einer Verschärfung von Konflikten beitragen und unter Umständen sogar eine Geschäftsbeziehung zerstören. Zudem führt kompetitives Verhandeln oftmals zu einem schlechten Image sowohl des Verhandelnden, als auch der ihm zugehörigen Organisation, was zukünftige Verhandlungen erschwert (Mühlen 2001: 18f.).

Bei einem kooperativen Verhandlungsstil ist nach Sawitzki (2007) zunächst eine Unterscheidung zwischen den Begriffen „Konsens“ und „konstruktive Lösung“ vorzunehmen. Hierbei manifestiert sich das Ziel nämlich nicht in „Harmonie“, sondern entspricht dem „Diversity“-Gedanken, nämlich dass Unterschiede zu besseren Ergebnissen führen. Unter einem Konsens wird verstanden, dass keine Meinungsverschiedenheiten akzeptiert werden, da nach Lösungen gesucht wird, mit denen alle einverstanden sind (Sawitzki 2007: 20). Eine konstruktive Lösung hingegen sieht Meinungsverschiedenheiten als normal an und erarbeitet die bestmögliche Lösung. Konflikte werden hierbei als notwendig für gute Ergebnisse und Innovation angesehen (Sawitzki 2007: 24).

Das wohl bekannteste Konzept für kooperatives Verhandeln entspringt der Harvard Universität und ist allgemein unter dem Namen „Harvard-konzept“ bekannt (Fisher/ Ury 1981). Dieses Konzept stellt eine Methode dar, um Verhandlungen sachgerecht führen zu können. Drei Ziele sollen dabei erreicht werden (Fisher/ Ury 1981):

1. Die Verhandlungen sollen effizient sein,
2. zu einer interessensgerechten und von beiden Seiten getragenen Lösung führen,
3. die Beziehung der Parteien verbessern.

Das Harvard-konzepts beinhaltet dabei vier Prinzipien (Fisher/ Ury 1981):

1. Trennung von Person und Sache
2. Konzentrieren auf Interessen statt auf Positionen
3. Entwicklung einer Vielfalt von Lösungsoptionen
4. Verwendung objektiver Entscheidungskriterien

5.3. INTERNATIONALE/ INTERKULTURELLE VERHANDLUNGEN

Neben der Unternehmenskultur hängt die jeweilige Verhandlungskultur auch von der allgemeinen Gesellschaftskultur ab: Jede Verhandlung besitzt verschiedene Phasen, in denen bestimmte Strategien und Instrumente eingesetzt werden, um die Verhandlung effektiv und effizient zu gestalten. Verhandlungssituationen sind aber in allen Phasen gekennzeichnet durch einen Erfolgswang, der beide Parteien unter einen gewissen Handlungs- und Kooperationsdruck setzt. Gleichzeitig wird jedoch in den international sehr ähnlichen Verhandlungsgegenständen, -kontexten und -prozeduren Kulturunterschiede oft kein Unterschied bezüglich der Wahrnehmung und Bedeutung der Kommunikation zu vermuten, zumal diese oftmals durch eine „gemeinsame“ lingua franca Englisch von statten geht, die die zugrundeliegenden konzeptuellen Differenzen eher zudeckt. In diesem Fall besteht ständig die Gefahr von gegenseitigen Fehleinschätzungen, Fehlinterpretationen, falschen Bewertungen oder falschen Erwartungen. Nicht selten führt dies zu Enttäuschungen über den Verlauf einer anfangs erfolgversprechend anmutenden Geschäftsbeziehung bis hin zu Konfliktsituationen, die eine weitere Kooperation unmöglich machen (Cetin/ Arslan 2014: 48f.). Die Besonderheiten internationaler Verhandlungen sind unterschiedliche soziokulturelle Hintergründe der Verhandelnden, unterschiedliche Gesellschafts- und Organisationsstrukturen sowie sprachliche Unterschiede (Erbacher 2005: 145). Interkulturelles Management muss nach Wannewetsch (2009) geschärft werden für Geschäftsessen und Tischkultur, Verhalten und Auftreten der Fach- und Führungskräfte, Körpersprache und Kommunikation, sowie für das adäquate Verhalten in allen möglichen Situationen im Zielland. Erfolgreiche internationale Verhandlungskompetenz besteht dabei aus fachlich-struktureller, soziokultureller und kommunikativer Kompetenz (Erbacher 2005: 150f.). Verhandlungsstil und Verhandlungsprozess sind hierbei kulturabhängig, denn nur durch kulturelles Verständnis können internationale Verhandlungen erfolgreich sein.

Grundlegende Verhaltensmuster sind langfristige Beziehungen anzustreben, gründliche Vorbereitung der Verhandlung, Zuhören lernen, sensibler Umgang mit der Zeit, Flexibilität und Vermeidung von Verallgemeinerungen im Kulturkontext (Gawlik 2004: 165). Eine direkte Ausdrucksweise ist beispielsweise in vielen Ländern sehr unhöflich und kann den Gesprächspartner beleidigen oder sogar verletzen. Kulturelle und ethische Besonderheiten bezüglich Gepflogenheiten, Bräuchen und Verhaltensweisen in internationalen bzw. interkulturellen Geschäftsbeziehungen und Verhandlungen mit Unternehmen stellen die Interaktionspartner demnach vor viele Herausforderungen (Baldauf 2015: 164f.).

Im Zusammenhang mit Verhandlungen interessieren vor allem die unterschiedlichen Verhaltensformen und Wertvorstellungen im Vergleich zu anderen Kulturen, die Verhandlungen erschweren können: Die Verhandlungsforschung konnte zeigen, dass Unterschiede bei Verhalten und Ergebnissen von Verhandlungen durch Nationalität der Verhandelnden bzw. vor allem durch den kulturellen Hintergrund der Verhandlungsakteure erklärt werden können (Voeth/ Herbst 2015: 110f.). Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse internationaler Studien zeigen dies. Ein Großteil der hier nur ausschnittsweise wiedergegebenen interkulturell identifizierbaren Unterschiede kann dabei auf die Ergebnisse von Hofstede zurückgeführt werden.

Insbesondere Salacuse (1999) hat sich mit interkulturellen Unterschieden im Verhalten in Verhandlungen auseinandergesetzt. Seiner Ansicht nach beeinflussen die durch Kultur bedingten unterschiedliche Verhaltensweisen, Einstellungen, Normen und Werte Verhandlungen, vor allem im Hinblick auf Kommunikation, Form und Substanz von Transaktionen und Verhandlungsstil. Aus den Ergebnissen seiner Untersuchung von 12 unterschiedlichen Kulturen arbeitete er zehn Faktoren heraus, die durch kulturspezifische Unterschiede gekennzeichnet sind. Diese Faktoren beinhalten jeweils zwei Pole, auf denen sich die jeweiligen Kulturkreise durchschnittlich in ihrem Verhandlungsverhalten unterscheiden (Salacuse 1999: 233).

Die zehn von Salacuse (1999) differenzierten Dimensionen untergliedern sich wie folgt:

1. Verhandlungsziel: Vertrag oder Beziehung
2. Verhandlungseinstellung: *Win-Lose* oder *Win-Win*
3. Persönliche Art: informell oder formell
4. Kommunikation: direkt oder indirekt
5. Zeit-Sensibilität: hoch oder niedrig
6. Gefühlsbetontheit: hoch oder niedrig
7. Form der Vereinbarung: allgemein oder spezifisch
8. Zustandekommen einer Vereinbarung: *Bottom-up* oder *top-down*
9. Teamorganisation: ein Teamleiter oder Gruppenentscheidung
10. Risikobereitschaft: hoch oder niedrig

Metcalf et al. (2007) haben dieses Framework für fünf Nationen (Finnland, Indien, Mexico, Türkei und die USA) empirisch überprüft und konnten signifikante Unterschiede feststellen: So kamen sie beispielsweise bei dem Faktor „Verhandlungsziel“ zu dem überraschenden Ergebnis, dass Türken angaben, eher einen Vertrag als einen Beziehungsaufbau zu präferieren. An dieser Stelle kann aber die Vermutung getätigt werden, ob die Manager dies womöglich daher angaben, weil sie die Etablierung von menschlichen Beziehungen schon so interniert haben, dass es für sie eine Selbstverständlichkeit und kein Ziel mehr darstellt. Oder aber die befragten Manager gaben aufgrund von negativen Erfahrungen Positionen zu bevorzugen an, die im Grunde diametral zu ihren kulturellen Eigenschaften standen: Das würde nämlich auch die anderen Ergebnisse dieser besagten Studie erklären, welche u.a. auch zu dem Ergebnis kam, dass Türken direkte Kommunikation bevorzugen und eher Win-Lose, denn Win-Win anstreben (Metcalf et al. 2006: 386). Dies steht im Kontrast zu der kollektivistischen Ausrichtung der türkischen Kultur und widerspricht auch den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit.

Einige Studien jüngerer Datums kommen jedoch zu dem interessanten Ergebnis, dass der Faktor „Kultur“ dann an Bedeutung verliert, wenn Verhandlungen interkulturell geführt werden, die Verhandlungsführer also aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen.

Kasprzak et al. (2015) haben in einem Experiment mit Deutschen und Chinesen verglichen, ob Verhandlungen intrakulturell anders ablaufen als interkulturell. Sie kamen dabei zu dem Ergebnis, dass es in interkulturellen Verhandlungen zu Assimilierungsprozessen kommt. So nehmen Deutsche wie auch Chinesen von typisch kulturellem Verhaltensweisen Abstand und nähern sich dem Verhandlungspartner hinsichtlich ihres Verhandlungsverhaltens an. Beispielsweise verhandeln Chinesen in interkulturellen Verhandlungen weniger emotional und nähern sich so dem weniger emotionalen Verhandlungsverhalten deutscher Verhandlungsführer an. Interessanterweise kommen Kasprzak et al (2015) darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass sich dieser interkulturelle Assimilierungsprozess positiv auf das Verhandlungsergebnis auswirkt. In den von ihnen untersuchten deutsch-chinesischen Verhandlungen werden so bessere Verhandlungsergebnisse als in deutsch-deutschen oder chinesisch-chinesischen Verhandlungen erzielt.

5.4. ZWISCHENFAZIT VERHANDLUNGEN

Das beschriebene Verhandlungskonzept nach Harvard stellt eine der bekanntesten Theorien der Betriebswirtschaftslehre dar. Ein vorsichtiger Umgang mit vermeintlich „universellen“ Theorien ist allerdings immer ratsam, da diese zumeist – wenn auch nicht bewusst – durch die Kultur des konzipierenden Wissenschaftlers und dessen Wertesystem beeinflusst ist. Daher gilt es, wichtige Theorien auf ihre Übertragbarkeit auf andere, nicht-westliche Kulturräume hin zu überprüfen. Bezüglich der kulturellen Kompatibilität der dargestellten Grundlagen lässt sich sagen, dass die Theorien zwar eine starke Verbindung zum westlichen Kulturraum aufweisen, doch sich auch - mit einigen kulturellen Anpassungen - auf den türkischen Kulturraum anwenden lassen.

Das Fazit, welches an dieser Stelle weiterhin zu ziehen ist, ist, dass die Kenntnis von und der gekonnte Umgang mit kulturellen Unterschieden die Basis für erfolgreiches Handeln im interkulturellen Verhandlungssituationen darstellt.

6. KAPITEL: VERHANDLUNGSMANAGEMENT

Erfolgreiches Verhandeln hat für Unternehmen eine große Bedeutung, deshalb ist ein durchdachtes Verhandlungsmanagement unabdingbar. Voeth und Herbst (2015) leiten für einen Ansatz des Verhandlungsmanagements ab, dass dieser prozessorientiert gestaltet und in verschiedene Aufgabenbereiche aufgeschlüsselt sein soll:

1. Verhandlungsanalyse,
2. Verhandlungsorganisation,
3. Verhandlungsvorbereitung,
4. Verhandlungsführung und
5. Verhandlungscontrolling.

Jeder Punkt wird als Verhandlungsphase bezeichnet, in dem bestimmte Strategien und Instrumente eingesetzt werden, um die Verhandlung effektiv und effizient zu gestalten (Voeth/Herbst 2015: 49). Dabei ist der jeweilige kulturelle Aspekt unbedingt zu beachten, da unter Umständen auch eine lange Geschäftsbeziehung mit einem fremdkulturellen Unternehmen durch (kulturelle) Missgeschicke in einer Verhandlung innerhalb kürzester Zeit beendet sein kann. Im Folgenden werden nun die Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements nach Voeth und Herbst (2015) dargestellt:

6.1. VERHANDLUNGSANALYSE

Die Verhandlungsanalyse besteht aus der verhandlungsübergreifenden Analyse, in der die Verhandlungen dahingehend geprüft werden, ob Managementaufgaben besonders zu berücksichtigen sind und der verhandlungsbezogenen Analyse, in der bestimmte Verhandlungen detailliert untersucht werden, z.B. nach der Ausgangssituation des Verhandlungspartners oder nach der Historie der Verhandlung (Voeth/ Herbst 2015: 52).

6.1.1. Verhandlungsübergreifende Analyse

In der verhandlungsübergreifenden Analyse wird dargestellt, dass vor allem Verhandlungen wichtig sind, die für das Unternehmen effizient sind, d.h. das Verhandlungsergebnis ist für das Unternehmen ökonomisch wichtig. Außerdem ist Verhandlungsmanagement bei wichtigen Verhandlungen durchzuführen, bei denen das Unternehmen nicht sicher ist, ob ein potenzieller Verhandlungserfolg ohne Weiteres erwirkt werden kann. Das Verhandlungsmanagement kann also von der Bedeutung des Verhandlungsergebnisses und dem Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozesses abhängig gemacht werden. Geringe Bedeutung des Verhandlungsmanagements besteht, wenn der Schwierigkeitsgrad des Verhandlungsprozesses und die Bedeutung des Verhandlungsergebnisses gering sind. Steigen Bedeutung und Schwierigkeitsgrad beide oder eines von beiden an, steigt auch die Bedeutung des Verhandlungsmanagements. Geringe Verhandlungsmanagementbedeutung heißt nicht, dass das Management der Verhandlung außen vorgelassen werden soll, sondern nur, dass in geringerem Umfang die Verhandlung gemanagt wird (Voeth/ Herbst 2015: 54f.). Der Schwierigkeitsgrad einer Verhandlung kann davon abhängen, dass der Verhandlungspartner als schwierig eingestuft wird, oder die Verhandlungshistorie z.B. mit Versäumnissen oder einem „*loss of face*“ eines Verhandlungspartners belastet ist (Voeth/ Herbst 2015: 55ff.).

In einem sog. „Verhandlungs-Portfolio“ kann auf jeder Unternehmensebene (Top-Management nach Unternehmensbereich, Bereichsmanagement nach Produkten, Produkt-Management nach Kunde) die Verhandlung nach Bedeutungs- und Schwierigkeitsgrad positioniert werden (Voeth/ Herbst 2015: 58). Resultiert aus der verhandlungsübergreifenden Analyse, dass ein umfassendes Verhandlungsmanagement für eine Verhandlung notwendig ist, so folgt daraufhin die verhandlungsbezogene Analyse. In der verhandlungsbezogenen Analyse werden in einem ersten Schritt alle relevanten Informationen bezüglich verhandelnden Unternehmen, Verhandlungsobjekt und -gegenständen, Verhandlungsführenden und Verhandlungshistorie gesammelt.

Die verhandelnden Unternehmen bezüglich ihrer wirtschaftlichen Lage zu kennen, kann viel über ihre Verhandlungsmacht aussagen.

Bei einem Verhandlungsobjekt und Verhandlungsgegenstand (z.B. Produkt und Preis) das Marktpreisniveau und gängige Rabatte zu kennen, kann hingegen die eigene Verhandlungsmacht stärken. Durch Kenntnisse über den Verhandlungspartner oder das gegnerische Verhandlungsteam lassen sich Fehlbesetzungen im eigenen Verhandlungsteam vermeiden. Die Verhandlungshistorie zu kennen lässt Schlüsse über das zukünftige Verhandlungsverhalten bezüglich Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken zu (Voeth/ Herbst 2015: 60ff.).

6.1.2. Verhandlungsgegenstände

Bei der Verhandlungsanalyse wird auch ein Augenmerk auf die Identifikation der Verhandlungsgegenstände gelegt. Diese führen sich nämlich die Verhandelnden vor Augen, um zu definieren, über welche Gegenstände eines Objekts verhandelt wird. Als Verhandelnder werden alle möglichen Verhandlungsgegenstände genau identifiziert. Dabei ist zu beachten, dass auch die Gegenseite Präferenzen bezüglich der Verhandlungsgegenstände aufweisen wird (Voeth /Herbst 2015: 64). In einem zweiten Schritt werden die Verhandlungsgegenstände detailliert analysiert. Unterschieden wird in dieser Analyse auf einer ersten Ebene zwischen kompatiblen (keine Präferenzunterschiede) und nicht-kompatiblen Verhandlungsgegenständen. Bei nicht-kompatiblen Verhandlungsgegenständen wird auf einer zweiten Ebene in distributive und integrative Verhandlungsgegenstände unterschieden. Voeth und Herbst (2015) nennen das Orangen-Beispiel von Fisher und Ury (1981) in dem sich zwei Schwestern um eine Orange streiten. Sie aufzuteilen bedeutet, dass die Orange einen distributiven Verhandlungsgegenstand darstellt und somit ein fixes Win-Set besitzt. Wenn eine Schwester mehr von der Orange bekommt, bekommt die andere Schwester weniger. Durch Rücksprache und Kommunikation untereinander, sehen die Schwestern, dass eine Schwester nur die Schale für eine Backmischung braucht und die andere nur das Fruchtfleisch zum Verzehr. Aus der Orange wird somit ein integrativer Verhandlungsgegenstand mit einem variablen Win-Set.

So entsteht eine Optimallösung, die aber nur durch intensive Auseinandersetzung mit den Verhandlungsgegenständen auch aus Sicht der Verhandlungspartner entsteht, oder sich eben erst im Verlauf einer Verhandlung herauskristallisiert (Voeth /Herbst 2015: 65ff.).

Nach der Identifikation und Analyse der Verhandlungsgegenstände besteht die Möglichkeit, die Verhandlungsgegenstände zu erweitern oder einzuengen. Sogenannte „Side Deals“ gibt es hierbei zeitbezogen (Verbindung einer aktuellen Verhandlung mit einer ähnlichen oder gleichen Verhandlung in der Zukunft), objektbezogen (Verhandlungsposition bei einem Verhandlungsobjekt auf eine andere Verhandlung mit einem anderen Verhandlungsobjekt übertragen) sowie partnerbezogen (Drittpartei miteinschließen⁷) (Voeth /Herbst 2015: 79ff.). Aus der Verhandlung Verhandlungsgegenstände für mögliche Folgeverhandlungen vorerst auszuschließen („Excluding“) kann auch als mögliche Lösung in Betracht gezogen werden. Dies ist der Fall bei Verhandlungsgegenständen mit großen Präferenzunterschieden, nachrangiger Bedeutung, angenommenen Präferenzänderungen für zukünftige Verhandlungen oder für solche Gegenstände, die in keiner Wechselbeziehung zu anderen stehen. (Voeth /Herbst 2015: 83ff.).

6.2. VERHANDLUNGSORGANISATION

Für die in der Verhandlungsanalyse als wichtig eingestufte Verhandlung werden im Schritt der Verhandlungsorganisation Zuständigkeiten festgelegt. Die Teilaufgaben hierbei sind die Bestimmung der Verhandlungsparteien, vor allem bei Verhandlungen mit mehr als einem Verhandlungspartner dahingehend, ob mit allen gleichzeitig oder nacheinander verhandelt wird. Zudem erfolgt die Besetzung des eigenen Verhandlungsteams. Hierbei wird entschieden, wer verhandelt und wer welche Aufgaben übernimmt (Voeth/ Herbst 2015: 86ff.).

⁷ Ein Beispiel hierfür wäre die Absprache, dass eine vereinbarte Lohnsteigerung nur so lange gültig ist, wie mit keiner Drittpartei eine höhere Lohnsteigerung vereinbart wird.

Bis es überhaupt zu einer Verhandlung und einem Verhandlungspartner kommt, muss wieder der so wichtige und zeitaufwendige Aufbau von Beziehungen genannt werden (Oppel 2006: 110f.). Die Stärke der Verhandlungsorganisation ist im interkulturellen Kontext vor allem von der Bedeutung der Verhandlung, der Länge des Auslandseinsatzes, des Projekts- und Verhandlungsumfangs, der Region des Verhandlungspartners, seinem Bekanntheitsgrad, den bereits gemachten Auslandserfahrungen und der Einstellung gegenüber dem Verhandlungspartner abhängig. Auslandserfahrungen, Sprachkenntnisse und Wissen über die Kultur des Ziellandes sind wesentliche Teile individueller kultureller Verhandlungsorganisation (Gawlik 2004: 368).

Voeth und Herbst (2015) nennen das *Buying-Center*-Rollenkonzept⁸ nach Webster und Wind (1972) als Möglichkeit der Differenzierung von typischen Rollen innerhalb von Verhandlungen. Die erste Rolle dieses Konzepts ist der „Decider“, der häufig eine Person in hoher hierarchischer Position ist, die die Entscheidungen fällt. Vom „Organizer“ wird erwartet, dass er für den Verhandlungsablauf verantwortlich ist. Diese Rolle benennt Verhandlungstermine und legt organisatorische Rahmenbedingungen fest. Der „Influencer“ hat keine Entscheidungsbefugnis, allerdings scheint er andere Teammitglieder beeinflussen zu können. Der „Gatekeeper“ steuert den Informationsfluss im Verhandlungsteam und zwischen den Verhandlungsteams. Der „Affector“, als letzte Rolle, ist derjenige, der vom Verhandlungsergebnis nach der Verhandlung persönlich oder bezüglich seiner Tätigkeit beeinflusst wird und deshalb ein großes Interesse daran hat, ob und wie das Verhandlungsergebnis zustande kommt. Die Rollen sind dabei nicht unabhängig voneinander und stehen in wechselseitigen Beziehungen (Webster/ Wind 1972: 78 ff.). Die fachliche, prozessuale und entscheidungsbezogene Aufgaben- und Kompetenzverteilung in Teams können sich überschneiden, deshalb sollte im Vorfeld festgelegt werden, wer der Verhandlungsführende („Negotiator“) ist, wer die Gegenseite analysiert und die Zwischenergebnisse bewertet („Commander“) und wer am Schluss die Entscheidung trifft („Decision-Maker“) (Voeth/ Herbst 2015: 133 ff.).

⁸ Die *Buying-Center*-Analyse ist nach Voeth /Herbst (2015: 124) eine „Analyse von Einkaufsgremien in Kundenorganisationen“.

6.3. VERHANDLUNGSVORBEREITUNG

Die Verhandlungsvorbereitung stellt laut Voeth und Herbst (2015) die wichtigste Phase des Verhandlungsmanagements dar. Im Rahmen der Vorbereitung einer anstehenden Verhandlung geht es insbesondere um das Verhandlungsverhalten, welches sich in spezifische Verhandlungsmotive, -ziele, und -strategien manifestiert (Voeth/ Herbst 2015: 147f.). Dieses Verhandlungsverhalten muss für die eigene, sowie für die Gegenseite analysiert werden. Ein Verhandlungsmotiv stellt einen generellen Beweggrund für eine Verhandlung dar, das Verhandlungsziel hingegen ist eine gewünschte Ausprägung des Ergebnisses der Verhandlung über einen Verhandlungsgegenstand. Das Verhandlungsmotiv ist nach Voeth und Herbst (2015) eine Triebkraft für das Verhandlungsziel, die im Hintergrund existiert. Um die aus den Motiven angesetzten Verhandlungsziele erreichen zu können, werden Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken benötigt. Die Verhandlungstaktik ist dabei das konkrete Verhalten in einer Verhandlung und die Umsetzung einer zu Grunde liegenden Verhandlungsstrategie, die darstellt, wie das gewünschte Verhandlungsziel erreicht werden soll (Voeth/ Herbst 2015: 149ff.)

Bei den Verhandlungszielen wird zwischen Ergebnis- und Prozesszielen unterschieden. Ergebnisziele sind Ziele bezüglich der Verhandlung über einen Verhandlungsgegenstand, können aber auch darüber hinaus definierte Ziele sein. Ziel kann auch sein, dass die Gegenseite ebenfalls ihre Ziele erreicht, eine Gleichverteilung des Win-Sets entsteht und daraus eine langfristige Geschäftsbeziehung resultiert (Voeth/ Herbst 2015: 151ff.). Das Unterziel eines Ergebnisses wird als „Reservationslösung“ bezeichnet und das Wunschergebnis ist die sog. „Aspirationslösung“⁹ (Voeth/ Herbst 2015: 157ff.). Wird die Reservationslösung in einer Verhandlung unterschritten, kann es zu einem sofortigen Abbruch der Verhandlung kommen, die Reservationslösung wird deshalb auch als K.O.-Ausprägung bezeichnet. Die Aspirationslösung gibt es dabei in punktueller und vektorieller Form. Erstere ist der Wunsch nach einem genauen Verhandlungsergebnis, zweitere nur die grobe Zielrichtung (Voeth/ Herbst 2015: 159).

⁹ „Aspirare a qualcosa“ aus dem italienischen übersetzt bedeutet „etwas erstreben“ oder „etwas anstreben“

Zum Beispiel ist der Wunschpreis des Verkäufers 65€ (Aspirationspreis des Verkäufers) und der des Käufers 50€ (Aspirationspreis des Käufers). Da der Reservationspreis des Käufers (70€) über dem des Verkäufers (35€) liegt, ist eine Einigung möglich, die beide Seiten besserstellt. Hier liegt eine „maximale bargaining zone“ vor - wird auch als „Win-Set“ bezeichnet (Voeth/ Herbst 2015: 159f.). Wenn der Reservationspreis des Verkäufers über dem Aspirationspreis des Käufers liegt, kann der Käufer sein Wunschergebnis nicht erreichen. Das gleiche gilt, wenn der Reservationspreis des Käufers unter dem Aspirationspreis des Verkäufers liegt. Wenn beide Fälle eintreten wird die *bargaining zone* als „minimal“ bezeichnet und es ist ein schwieriger Verhandlungsprozess zu durchlaufen. Denkbar wäre ebenfalls, dass der Reservationspreis des Käufers unter dem Reservationspreis des Verkäufers liegt, somit gäbe es jedoch keine Verhandlungsmasse (Voeth/ Herbst 2015: 160f.).

Ein „BATNA“ (Best Alternative to Negotiated Agreement) auf der Ebene der Verhandlungsgegenstände stellt die Reservationslösung dar. Auf der Ebene der Gesamtlösung wird der Verhandlende eine Lösung nur dann akzeptieren, wenn alle Gegenstände, die Nutzen stiften, in der Summe einen größeren Nutzen bringen als das BATNA. Für die eigenen Verhandlungsstrategien und die Festlegung des Ausstiegszeitpunkts aus der Verhandlung ist die Kenntnis des BATNA's auf beiden Ebenen unabdingbar. Liegt auf einer Verhandlungsseite kein BATNA vor und die Verhandlungspartner wissen das, ist die Verhandlungsposition der Verhandlungspartei ohne BATNA sehr schlecht. In jedem Fall wird eine Partei ohne BATNA auf einem nicht-transparenten Markt dem Verhandlungspartner vortäuschen ein BATNA zu haben, auf transparenten Märkten jedoch ist dies sehr schwierig (Voeth/ Herbst 2015: 161ff.).

Verhandlungsziele gibt es dabei nicht nur hinsichtlich der Ergebnisse, sondern auch bei Verhandlungsprozessen. Dies können prozessbezogene ökonomische Ziele (Effizienzziele) und mittelbar ökonomische Ziele sein. Die Verhandlungsziele der verschiedenen Verhandlungsgegenstände werden verglichen und gewichtet, da nicht bei allen Gegenständen die Aspirationslösung erreicht werden wird.

Es ist davon auszugehen, dass in einer Verhandlung die Gegenseite bei einigen Gegenständen dem Verhandlungspartner entgegenkommen wird, bei anderen jedoch stärker verhandelt und weniger zu einem Entgegenkommen bereit sein wird. Da die Ausprägungen der Verhandlungsgegenstände nicht alle ökonomisch sind, ist es schwierig zu sagen, inwiefern am Preis Einbußen akzeptiert werden können, wenn die technische Funktionalität dafür besser ist (Voeth/ Herbst 2015: 166ff.).

Hierbei ist anzumerken, dass Verhandlungsziele der Gegenseite prognostizierbar, hingegen die Motive schwer ersichtlich, und nur mit geeigneten Methoden aufzudecken sind. Nach den Verhandlungsmotiven und den Verhandlungszielen sind die eigenen Verhandlungsstrategien vor dem Hintergrund der Strategien der Verhandlungspartner zu definieren. Die meisten in der Literatur als Strategien ausgewiesenen Empfehlungen werden von Voeth /Herbst (2015) aber als kurzfristige Taktiken eingestuft. Verhandlungsstrategien lassen sich dabei in Ergebnisstrategien und Prozessstrategien aufteilen. Die Ergebnisstrategien nach Lewicki et al. (1998) sind Konkurrenz-, Anpassungs-, Kooperations-, Vermeidungs- und Kompromissstrategien. In der Ergebnisstrategie muss sich der Verhandelnde überlegen, in welcher Art und Weise Verhandlungsinteressen durchgesetzt, und inwiefern die Interessen der Gegenseite beachtet werden (Voeth/ Herbst 2015: 175ff.). Thomas (1976) bezeichnete diese Strategien als „Konfliktstrategien“. Die Konkurrenzstrategie ist die Strategie, bei der alleine oder zum Großteil, die eigenen Verhandlungsinteressen verfolgt werden. Sie bezieht sich auf das optimale Ergebnis der aktuellen Verhandlung und lässt Auswirkungen auf spätere Verhandlungen außen vor. Sinnvoll ist diese Strategie aber nur dann, wenn die Verhandlung nur einmalig geführt wird (Voeth/ Herbst 2015: 176f.). Die Anpassungsstrategie stellt das Gegenteil der Konkurrenzstrategie dar: Hier agiert der Verhandelnde vor allem für die Erfüllung der Interessen der Gegenpartei. Bei der Konkurrenzstrategie ist die Beziehung zum Verhandlungspartner irrelevant, bei der Anpassungsstrategie jedoch zentrales Anliegen. Sinnvoll ist die Anpassungsstrategie, wenn sich die Verhandlungspartei vom Verhandlungspartner in zukünftigen Verhandlungen Vorteile verspricht, eventuell für ökonomisch interessantere Folgeprojekte (Voeth/ Herbst 2015: 177).

Vor dem Verfolgen der Konkurrenzstrategie sollte stets geprüft werden, ob eine Kooperationsstrategie möglich ist, in welcher beide Verhandlungsparteien als Gewinner aus der Verhandlung hervorgehen. Dies funktioniert allerdings nur, wenn ein Teil der Verhandlungsgegenstände integratives Potenzial aufweist und darüber gleichzeitig und nicht sukzessiv verhandelt wird. Eine Kooperationsstrategie ist auch dann nicht möglich, wenn der Verhandlungspartner parallel eine Konkurrenzstrategie verfolgt, oder sich der Kooperation verschließt. Die Vermeidungsstrategie ist ein destruktives Verhalten und nur sinnvoll, wenn kein Einigungsinteresse besteht. Da jede Verhandlung Geld kostet, scheint diese Strategie ineffizient, kommt in der Praxis jedoch vor (Voeth/ Herbst 2015: 177f.).

Die Prozessstrategien bestehen aus ökonomischen und mittelbar-ökonomischen Zielen. Die Strategien zur Erreichung ökonomischer Prozessziele sind Strategien der Verhandlungskostenvermeidung und Strategien der Verhandlungskostendelegation. Als mittelbar-ökonomische Ziele wurden die prozessualen Präferenzen genannt, die Kooperativität, Offenheit, Fairness, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit beinhalten. Die Strategien diesbezüglich ist die beziehungsorientierte Prozessstrategie, die auf diese prozessualen Präferenzen großen Wert legt, während die transaktionsorientierte Prozessstrategie genau diese nicht beachtet, weil nur die Transaktion und nicht die Geschäftsbeziehung im Mittelpunkt steht (Voeth/ Herbst 2015: 174f.).

6.4. VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Die Verhandlungsführung von Unternehmen hängt von deren Verhandlungskultur und vom Verhandlungsstil ab, der zwischen Unternehmen vorherrscht. Verhandlungsführung ist auch dahingehend geprägt, in welchen Prozessphasen sie sich befinden. Wie Verhandlungen konkret geführt werden, hängt dabei von vielfältigen Einflussfaktoren ab. Zu nennen sind hier als situative Einflussfaktoren die strategische Bedeutung des Verhandlungsgegenstands, die Einschätzung der eigenen Machtposition, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die eigenen Zielvereinbarungen und außerdem die grundsätzliche Verhandlungskultur des Unternehmens sowie der Verhandlungsstil (Voeth/ Herbst 2015: 194f.).

6.4.1. Verhaltensbezogene Verhandlungsführung

In einer Vielzahl von Studien wurde der Einflussfaktor „Geschlecht“ untersucht. Nahezu einhellig gelangen diese Studien zu dem Ergebnis, dass Männer konkurrenzbetonter als Frauen verhandeln und sich daher auch in Verhandlungen stärker darum bemühen, ihr eigenes ökonomisches Ergebnis zu maximieren. Frauen hingegen wenden im Durchschnitt sehr viel häufiger einen kompromissbereiten, teilweise sogar auf die Interessen der Gegenseite fokussierten Stil an, der auf den sogenannten „social outcome“ in Verhandlungen einzahlt (Paddock 2011: 4). Ursächlich für die benannten genderspezifischen Unterschiede in den gewählten Verhandlungsstilen ist den Studien zufolge die Tatsache, dass Männer und Frauen im Durchschnitt eine stark voneinander abweichende Persönlichkeitsstruktur aufweisen. So wurde vielfach festgestellt, dass Frauen tendenziell kompromissbereiter, weniger selbstbewusst, häufig gar schüchterne Charaktereigenschaften aufweisen, während Männer sehr viel häufiger ein extrovertiertes Verhalten an den Tag legen (Paddock 2011: 5f.).

Prägend für das Verhandlungsverhalten ist jedoch nicht nur das jeweilige Geschlecht, sondern auch die spezifische Verhandlungskultur. Die Organisationskultur fungiert hierfür als Grundlage. Sie stellt eine Übereinstimmung (fast) aller Organisationsmitglieder dar, wie Verhandlungen zu führen sind. Diese werden aber auch durch die Landeskultur geprägt, worauf auf eine weitere Ebene geschlossen werden kann, die (indirekt) wiederum auf die Verhandlungskultur und vor allem auf den Verhandlungsstil einwirkt (Voeth/ Herbst 2015: 202f.).

Ob eine Verhandlung formell, informell, hart, kompromissbereit oder emotional geführt wird, hängt nämlich nicht nur von der Situation, sondern vor allem vom Verhandlungsstil ab. Differenziert wird in Verhandlungsstil eines Unternehmens und der eines Verhandlenden. Der Verhandlungsstil eines Unternehmens steht für die charakteristische Art der Verhandlungsführung, wie Mitarbeiter des Unternehmens üblicherweise Verhandlungen führen, der Verhandlungsstil des Individuums hingegen für die typische Verhandlungsart jedes einzelnen Verhandlenden (Voeth/ Herbst 2015: 203ff.).

Voeth und Herbst (2015) unterscheiden den harten, weichen, kompromissbereiten und integrativen Verhandlungsstil. Der „harte Verhandlungsstil“ zeichnet sich durch das ausschließliche Verfolgen eigener Interessen aus, ohne jegliche Rücksichtnahme auf die Interessen der Gegenseite. Vor allem bei einer Konkurrenzstrategie scheint ein solcher Verhandlungsstil passend. Der „weiche Verhandlungsstil“ ist hingegen bei einer Anpassungsstrategie angemessen und stellt nicht die eigenen, sondern die Interessen der Gegenseite in den Vordergrund. Der „kompromissbereite Verhandlungsstil“ sucht die Waage zwischen den eigenen und fremden Interessen. Der „integrative Verhandlungsstil“ läuft in Analogie zur Kooperationsstrategie und wird als effizienter Verhandlungsstil bezeichnet, da nicht nur versucht wird den „Kuchen“ (Verhandlungsmasse) nach den Interessen der Parteien aufzuteilen, sondern zu vergrößern. Er ist der einzige Verhandlungsstil, der in integrativen Verhandlungen vorkommt, denn die harten, weichen und kompromissbereiten Verhandlungsstile finden in distributiven Verhandlungen Anwendung (Voeth/ Herbst 2015: 204f.).

6.4.2. Prozessbezogene Verhandlungsführung

Mit dem Verhandlungsbeginn startet die „Einstiegsphase“ und damit meist das Kennenlernen der Verhandlungspartner, das Sammeln von Informationen über die Gegenseite. Formal endet diese Phase mit der Vorstellung der Verhandlungspositionen der Verhandlungspartner (Erbacher 2005: 50 ff.). Nach der Einstiegsphase und der Vorstellung der Verhandlungspositionen bezüglich Verhandlungsziel, Verhandlungsgegenständen und gewünschten Ausprägungen wird schnell klar, dass es diesbezüglich zwischen den Verhandlungsparteien Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt, über die sich in der „Dialogphase“ ausgetauscht wird. Hier sollten potenzielle Missverständnisse behoben und auf besonders bedeutsame Verhandlungsgegenstände hingewiesen werden. Die Präferenzen, die die Gegenseite nennt, sind immer mit den Verhandlungszielen, -motiven, -strategien und -taktiken zu vergleichen, da es Teil der gegnerischen Taktik sein kann, die Präferenzen zu verschleiern. Auf diese Weise kann versucht werden, Zugeständnisse ohne eine Gegenleistung bei anderen Verhandlungsgegenständen zu erhalten (Voeth/ Herbst 2015: 228ff.).

Abschließend sollten die Verhandelnden bezüglich der strittigen Verhandlungsgegenstände „Angebote machen“. Als Ende der Dialogphase tritt häufig der sog. „Deadlock“ ein, ein Punkt bis zu dem die Parteien Angebote gemacht haben, dann auf diesem beharren und ihr letztes Angebot mehrmals wiederholen, darauf ausharren und mit neuen Argumenten schmücken (Voeth/ Herbst 2015: 232). Die „Abschlussphase“ ist die letzte Phase der Verhandlungsführung und besagt, dass die Verhandlungsparteien nur ihre Verhandlungsziele erreichen, wenn es zu einem Verhandlungsabschluss kommt. Schwierigkeiten bereitet den Verhandelnden in dieser Phase vor allem zeitlich richtig einzuschätzen, wann der Verhandlungspartner zum Verhandlungsabschluss bereit ist. Genau dieser Zeitpunkt stellt auch den Zeitpunkt des finalen Angebots dar, mit deren Annahme die Verhandlung beendet wird. Zeitdruck kann nämlich den gegenteiligen Effekt auslösen, dass keine Zugeständnisse gemacht werden und so keine Einigung erzielt wird. Ein Angebot als „letztes Angebot“ zu deklarieren macht abschließend dem Verhandlungspartner klar, dass keine weitere Verhandlungsabsicht mehr besteht. Ist in der Anschlussphase eine Einigung erzielt worden, ist die Verhandlung selbst zunächst beendet worden und es folgt die Aufsetzung des Vertrags. Zwischen Verhandlungs- und Vertragsabschluss kommt es aber nicht selten zu Nachverhandlungen, wenn sich z.B. für eine Verhandlungspartei relevante Rahmenbedingungen ändern (Voeth/ Herbst 2015: 240ff.).

6.5. VERHANDLUNGSCONTROLLING

Das Verhandlungscontrolling ist der letzte Schritt des Verhandlungsmanagements. Es bereitet vorhandene und beschaffbare Informationen über vergangene Verhandlungen auf und leitet daraus eine Hilfestellung für zukünftige Verhandlungen ab. In einem ersten Schritt wird die Zielerreichung analysiert und daraufhin die Ursachen für eventuelle Abweichungen untersucht, bevor Implikationen für zukünftige Verhandlungsaktivitäten abgeleitet werden. Zentrale Aufgabe des Verhandlungscontrollings ist es, die Verhandlungsperformance des Unternehmens kontinuierlich zu verbessern.

Der Schwerpunkt des Verhandlungscontrollings liegt nicht auf der Kontrolle der Verhandelnden, sondern darauf, die Erfahrungen vergangener Verhandlungen für die Gestaltung zukünftiger Verhandlungen einzusetzen (Voeth/ Herbst 2015: 248).

Für eine Analyse von Abweichungsursachen reicht eine einzige Verhandlung jedoch nicht aus. Hierfür müssen verhandlungsübergreifende Analysen durchgeführt werden (Voeth/ Herbst 2015: 250f.). Daraus resultieren Implikationen für zukünftige Verhandlungsaktivitäten. Zur Verbesserung der Verhandlungsanalyse muss geprüft werden, ob die Bedeutung der Verhandlung und der Schwierigkeitsgrad richtig eingeschätzt worden sind, und auf Basis von verhandlungsführerübergreifenden Analysen kann für zukünftige Verhandlungen impliziert werden, welche Charakteristika die Verhandlungspartner wirklich haben. In der Verbesserung der Verhandlungsorganisation kann das Verhandlungscontrolling ermitteln, ob mit allen Verhandlungspartnern gleichzeitig oder bilateral erfolgreicher verhandelt wird sowie bei welcher Teamgröße die besten Ergebnisse entstehen. Weiter kann ermittelt werden, nach welchen fachlichen, prozessualen und entscheidungsbezogenen Vorgaben Verhandelnde in welchem Verhandlungsabschnitt eingesetzt werden und welche Rollen im Verhandlungsteam auf jeden Fall besetzt sein sollten. All diese Implikationen sollten nicht nur ergebnis- sondern auch prozessbezogen ermittelt werden. Das Verhandlungscontrolling kann auch zur Verbesserung der Verhandlungsvorbereitung bezüglich der Verhandlungsgegenstände, der Festlegung des zukünftigen Verhandlungsverhaltens und des Verhandlungsrahmens beitragen. Auch erfolgreiche Strategien können identifiziert werden oder welche technischen Hilfsmittel zur Verbesserung des Verhandlungsrahmens und damit zur Verbesserung des Verhandlungsergebnisses beitragen. Mit Verhandlungscontrolling kann außerdem festgestellt werden, welche Verhandlungsstile erfolgreich sind und bei welchem Verhandlungsstand eine Fortführung der Verhandlung ökonomisch nicht mehr sinnvoll ist (Voeth/ Herbst 2015: 257ff.).

7. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

In diesem Kapitel werden zunächst die qualitativen Methoden erläutert, die zur Datenerhebung und Datenauswertung bezüglich der Untersuchung von Eigenschaften und Besonderheiten türkischer Verhandlungskultur angewendet wurden. Anschließend werden die Forschungsergebnisse unter Einbezug bereits vorhandener Studien präsentiert, interpretiert und diskutiert. Damit die Erhebung und die Auswertung der Daten mittels qualitativer Methoden einem Qualitätsanspruch genügen können, muss der „Weg der Wissensproduktion [...] intersubjektiv nachvollziehbar“ sein (Berg/Milmeister 2008). Berg und Milmeister (2008) sind der Ansicht, dass die angewendeten Methoden daher so genau wie möglich dargestellt werden sollten. Aus diesem Grund wird versucht, den Forschungsweg so nachvollziehbar wie möglich darzulegen.

7.1. UNTERSUCHUNGSRAHMEN: VORSTELLUNG DER FORSCHUNGSMETHODIK

Da bisher noch kaum erforscht wurde, wie es um die Eigenschaften und Besonderheiten der türkischen Verhandlungskultur steht, soll diese Forschungsfrage mittels qualitativer Forschung untersucht werden. Laut Flick et al. (2000) eignen sich die Anwendungsfelder der qualitativen Forschung bei wenig untersuchten Forschungsgebieten am meisten, da für eine quantitative Forschung feste Vorstellungen vom Untersuchungsgegenstand benötigt werden. Dagegen lassen sich mit Hilfe der Methoden der qualitativen Forschung, wie in diesem Falle der Beobachtung und nicht-standardisierten Interviews mit offenen Fragen, erste Informationen und Kenntnisse gewinnen, die für eine Hypothesenbildung genutzt werden können (Flick et al. 2000: 14ff.). Somit kann also das Neue und Unbekannte untersucht werden.

Die Besonderheit der qualitativen Forschung ist insbesondere ihre Offenheit gegenüber dem Forschungsfeld. Damit können Wissenslücken geschlossen und neue Kenntnisse erschlossen werden (Kuckartz et al. 2008: 11ff.). Des Weiteren zeichnet sich die qualitative Forschung dadurch aus, dass sie einen Blick „von innen heraus“ ermöglicht. Nach Flick et al. (2000) wird mit Hilfe dieser Art der Forschung in die Lebenswelt hineingeschaut, um daraus folgernd die Wirklichkeit beschreiben und interpretieren zu können. Es geht also vor allem darum, soziale Wirklichkeiten besser zu verstehen und auf „Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam [zu] machen“ (Flick et al. 2000: 14). In der qualitativen Forschung wird unter sozialer Wirklichkeit das soziale Handeln, die Interaktion und die Kommunikation zwischen Individuen verstanden, die in das Handeln und in die Kommunikation ihre eigene Wahrnehmung und ihre eigenen Vorstellungen einbringen (Flick et al. 2000: 20). Daher wird die Perspektive der Befragten miteinbezogen (Kuckartz et al. 2008: 11). Das Interesse der qualitativen Forschung gilt den subjektiven Perspektiven und den „Sinndeutungen“ der untersuchten bzw. befragten Personen (Diekmann 2007: 531). Nach Genkova et al. (2011) sind bei der qualitativen Methodik auch persönliche Erfahrungen des Forschers mit der zu untersuchenden Kultur eine wichtige Voraussetzung für die Validität der Ergebnisse. Dies ist auch in der vorliegenden Arbeit durch die Biografie der Forscherin gegeben.

7.1.1. Forschungsdesign

Als Forschungsmethode wurde eine Mehrmethodenkombination angewandt, da jede Methode oder jede Variante einer Methode bestimmte Schwächen aufweist (Genkova et al. 2011: 132). Mit Mehrmethodenkombinationen können sich idealerweise diese Schwächen wechselseitig beheben. Verschiedene Methoden können hierbei auch arbeitsteilig eingesetzt werden, sodass sie sich ergänzen. Wenn sie systematisch bei der Analyse miteinander verknüpft werden, um ein ganzheitliches Bild vom Forschungsgegenstand zu bekommen, spricht man von „Triangulation“ (Flick: 309ff.). In dieser Arbeit wurde eine Kombination von Befragung und Beobachtung angewandt.

Da die Beobachtung zwar die Erhebung offenen Verhaltens ermöglicht, nicht aber deren subjektive Sinngebung, wird sie laut Scholl (2015) oft durch Befragung ergänzt.

Umgekehrt kann mit der Befragung nur die berichtete Verhaltensweise ermittelt werden, sodass eine zusätzliche Beobachtung der tatsächlichen Verhaltensweisen sinnvoll ist (Scholl 2015: 108). Als Form der Befragung wurde das Experteninterview gewählt.

Bei dem Experteninterview handelt es sich nach Bogner et al. (2014) um eine Form des qualitativen Interviews, welche sich nicht über eine bestimmte methodische Vorgehensweise definiert, so wie dies beispielsweise beim problemzentrierten oder narrativen Interview der Fall ist. Das Experteninterview definiert sich demnach einzig und allein über den Gegenstand des Interesses, nämlich den Experten. Dabei werden Experten definiert als Personen, „die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzten Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“ (Bogner et al. 2014: 13).

Das besondere Wissen der Experten, welches im Zentrum des Forschungsinteresses liegt, lässt sich dabei nach Bogner et al. (2014) in drei unterschiedliche Kategorien einteilen:

- Dem *technischen Wissen*, welches Daten, Fakten und Tatsachen beschreibt,
- dem *Prozesswissen*, das Handlungsabläufe, Interaktionen und organisationale Konstellationen umfasst, sowie
- dem *Deutungswissen*, das Sichtweisen, Interpretationen und Erklärungsmuster beinhaltet.

Welche Art von Wissen letztendlich im Interview vorherrscht, lässt sich jedoch in der Regel nicht durch das Wissen selbst, sondern durch die Zuweisung des Forschers ablesen. Das Wissen wird nach Ansicht von Bogner et al. (2014) also den einzelnen Kategorien methodisch und nicht sachlich zugewiesen. Innerhalb des Forschungsdesigns können Experteninterviews jeweils einen unterschiedlichen Stellenwert einnehmen. Es wird hierbei zwischen explorativen, systematisierenden und theoriegenerierenden Experteninterviews unterschieden (Bogner et al. 2014: 22ff.).

Bei der Definition und Auswahl von Experten gilt zu beachten, dass sich der Expertenstatus aus der Position oder der Funktion ergibt, den die Experten innerhalb einer Organisation ausführen. Experten müssen nach Auffassung Scholls (2015) für eine bestimmte Aufgabe verantwortlich sein und dafür einen privilegierten Zugang zu den betreffenden Informationen haben. In der Expertenbefragung kann der Experte entweder selbst die Zielgruppe bilden, wenn er Auskunft über sein Handlungsfeld innerhalb einer Organisation gibt, oder aber über andere Zielgruppen Auskunft geben (Scholl 2015: 68).

Bei Experteninterviews im Rahmen der qualitativen Sozialforschung handelt es sich stets um teilstrukturierte Interviews. Zwecks Vorbereitung und Durchführung dieser Interviews werden daher Leitfäden entwickelt. Das Spektrum dessen, was unter einem „Leitfaden“ verstanden wird, ist nach Bogner et al. (2014) recht breit. Es reicht von eher allgemein gehaltenen „*topic guides*“, in denen die Themen gesammelt und geordnet sind, die im Interview angesprochen werden sollen, bis hin zu teilstandardisierten Leitfäden, in denen bereits konkrete Frageformulierungen zu finden sind. Entsprechend variiert auch die Länge und Detaillierung der eingesetzten Leitfäden. Bei Experteninterviews wird nach Bogner et al. (2014) die restriktive Handhabung eines standardisierten Fragebogens mit eingeschränkten Antwortmöglichkeiten oft abgelehnt, da das Wissen der Experten über vorformulierte Antworten weit hinausreicht und mit einer standardisierten Befragung nicht angemessen erfasst werden könnte. Anders als in der quantitativen Sozialforschung, wo eine Standardisierung der Fragen zwingend ist, müssen in qualitativen Interviews nicht in allen Gesprächen absolut identische Fragen gestellt werden, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews herzustellen. So kann und sollte die Formulierung der forschungsrelevanten Fragestellungen abhängig vom Gesprächspartner und der jeweiligen Interaktionssituation gemacht werden (Bogner et al. 2014: 28). Scholl (2015) ist der Meinung, dass Experteninterviews häufig eine personen- bzw. funktionsbezogene Anpassung der Leitfäden im Hinblick auf die Gesprächspartner verlangen. Zumeist unterscheiden sich nämlich die Befragten nach beruflicher Position, Disziplin oder Ausbildung in relevanter Weise, so dass die Fragen entsprechend angepasst werden müssen.

Dass sich die verwendeten Leitfäden unterscheiden, gilt umso mehr, wenn bei systematisierenden Interviews ein Gesamtbild des Forschungsfeldes auf Basis verschiedener Informationsquellen nach und nach zusammengesetzt wird. Der Kenntnisstand des Forschers wächst laut Bogner et al. (2014) hier mit jedem Gespräch, so dass bestimmte Fragen bereits geklärt sind, wohingegen andere hinzukommen. Auf diese Weise entwickelt sich der Leitfaden im Forschungsprozess kontinuierlich weiter und nicht selten gibt es in Forschungsprojekten genauso viele Leitfäden wie Interviewpartner. Gerade bei theoriegenerierenden Experteninterviews sind spontane Äußerungen, die der Befragte sich nicht durch vorheriges Wissen über die gestellten Fragen zurechtgelegt hat, vorzuziehen. Denn hier geht es in der Regel um diejenigen Vorstellungen und Orientierungsmuster, die die Befragten in ihrer professionellen Praxis alltäglich zur Anwendung bringen, nicht um solche Wissensbestände, die sich die Experten extra für das Interview erarbeitet haben (Bogner et al. 2014: 28f.). Daher wurde auch in der vorliegenden Forschungsarbeit davon abgesehen, den Interviewpartnern einen Leitfaden mit Fragestellungen bereits im Voraus zukommen zu lassen. Es wurde kein einheitlicher Leitfaden verwendet, sondern anhand allgemein gehaltener „*topic guides*“ versucht, auf den jeweiligen Interaktionspartner individuell einzugehen, um das bestmögliche Ergebnis aus den Befragungen erzielen zu können. Statt Telefoninterviews wurden bei dieser Forschungsarbeit persönliche Gesprächssituationen gewählt, um eine höhere Akzeptanz der Befragung zu erreichen. Bei einem qualitativen Interview ist nach Auffassung Scholls (2015) ein persönlich anwesender Interviewer zusätzlich von Vorteil, um vom Befragten komplexere und tiefere Informationen zu bekommen. Die fehlende Anonymität kann hierbei aber auch eine freie Meinungsäußerung der Befragten behindern, was sich insbesondere bei heiklen Themen als problematisch erweisen kann (Scholl: 37 ff.).

Da kein Fragebogen vorliegt, auf dem die Antworten protokolliert werden, wird das Interview in der Regel auf Band aufgenommen. Im Unterschied zur Analyse des narrativen Interviews kommt es bei der Auswertung des Experteninterviews in erster Linie auf die Informationen und Inhalte der Antworten und weniger auf die Erzählweise und Sprache an.

Insofern ist nach Scholl (2015) weder eine aufwändige Notation der Gespräche mit nonverbalen oder paraverbalen Kennzeichnungen und Beschreibungen, noch eine konversationsanalytische Vorgehensweise bei der Auswertung notwendig. Auch können grammatische Besonderheiten der mündlichen Sprache oder dialektische Färbungen schriftsprachlich-hochdeutsch zur besseren Auswertbarkeit „geglättet“ werden. Weicht das Gespräch phasenweise sehr weit vom Thema ab, sodass diese Stellen für den Informationsgehalt der Aussagen des Befragten irrelevant sind, muss das Transkript nicht einmal das vollständige Gespräch umfassen (Scholl: 68 ff.). In der vorliegenden Forschung wurde nach diesem Verfahren vorgegangen.

7.1.2. Datenerhebung

Die Befragung wurde sowohl in türkischer, als auch in deutscher Sprache durchgeführt. Die qualitative Befragung von Experten türkischer Nationalität fand in der Türkei im Zeitraum vom 20. bis 31. März 2017 statt. Zusätzlich wurde im Juli 2007 ein Experte deutscher Nationalität in Deutschland befragt, der durch seine langjährige Tätigkeit als für türkische Kunden zuständiger Kundenbetreuer eine interkulturelle Perspektive ermöglichen konnte. Die Transkriptionen der Interviews sind im Anhang zu finden. Die Stichprobe erfolgte nach einer bewussten Auswahl von Experten, die mehrjährige Berufs- und Verhandlungserfahrung aufweisen konnten. Sie stammen zum Großteil aus dem Netzwerk der Forscherin. Um eine Varietät der Erhebung zu gewährleisten, wurden männliche und weibliche Probanden verschiedenen Alters, verschiedener Städte, verschiedener Positionen und verschiedener Unternehmen ausgewählt. Die Unternehmen sind aus der Automobilbranche (Darbazlar, ZF Friedrichshafen), dem Einzelhandel (Großer Bazar, Retport) sowie der Elektro- und Industrietechnikbranche (Bosch, Siemens). Hierbei sind große Konzerne, mittelständische Familienunternehmen, Ein-Mann-Betriebe sowie Start-ups vertreten. Die Position der Befragten erstreckt sich von Inhaber und Direktoren auf Bereichs- bzw. Vertriebsleiter.¹⁰

¹⁰ Mitarbeiter niedrigeren Ranges wurden nicht befragt, da sie oftmals keine relevante Verhandlungserfahrung mit sich bringen.

Bezüglich der Städte wurden die beiden Städte Istanbul und Ankara fokussiert, da diese die beiden größten Handelsstädte der Türkei darstellen. Das Alter der Probanden liegt zwischen 35 und ca. 57 Jahren.

7.1.3. Datenauswertung

In der qualitativen Sozialforschung gibt es den Schritt der Operationalisierung nicht. Der Weg führt nicht von der fertigen, aber überprüfungswürdigen Theorie über die Hypothese zum Verifizieren oder Falsifizieren durch empirische Arbeit, so wie es das traditionelle Wissenschaftsideal der Naturwissenschaft vorschreibt. Vielmehr erfolgt der zentrale Vermittlungsschritt zwischen Empirie und Theorie erst nach der Erhebung: Durch die Theoriebildung auf Basis der erst empirischen und dann mit der Zeit immer stärker theoretisch werdenden Kategorien (Bogner et al. 2014: 31).

Da das gesammelte Expertenwissen von der Forscherin als Deutungswissen verstanden wurde, hieß es in methodischer Hinsicht, im Auswertungsprozess von der Text-Ebene auf die Struktur-Ebene zu schließen. Die sich hinter den Expertenaussagen verbergenden implizierten Handlungsorientierungen und Normen wurden dabei versucht zu analysieren. Bogner et al. (2014: 75) sind der Meinung, dass es sich hier also um die „Rekonstruktion der Bedeutung von Expertenaussagen im Hinblick auf die sie bedingenden Strukturen“ handele. Der zentrale Grundsatz der rekonstruktiven Sozialforschung, welche der Logik dieser Art von Experteninterviews entspricht, ist die Darstellung der Realität als eine Konstruktion der Subjekte. Aus diesem Grund interessiert sich die qualitative Sozialforschung insbesondere für Deutungen und Interpretationen, da diese als wesentliche Basis für das Funktionieren der sozialen Wirklichkeit gelten (Bogner et al. 2014: 75f.). Die Auswertung des theoriegenerierenden Experteninterviews ist also von einer spezifischen Forschungshaltung getragen, die sich im Rekurs auf die *Grounded Theory* (Glaser/ Strauss 1998) charakterisieren lässt. Grundsätzlich geht es in dieser Perspektive darum, die Daten nicht unter vorgefasste Konzepte oder Theorie zu subsumieren, sondern von den Daten ausgehend generalisierende Aussagen zu entwickeln. Hierbei wird ein induktiver Ansatz verfolgt.

Das Datenmaterial wird aus der natürlichen Ordnung gebracht, welche sich durch den Gesprächsverlauf ergibt und durch eine Kategorisierung nach thematischen Schwerpunkten neu geordnet (Bogner et al. 2014: 76f.).

Zunächst wurden in der vorliegenden Forschungsarbeit nach den Transkriptionsregeln von Gläser und Laudel (2009) die Tonbandinterviews verschriftlicht: Es wurde nach Standardorthographie verschriftet und keine literarische Unterschrift verwendet. Nichtverbale Äußerungen wurden nur dann transkribiert, wenn sie einer Aussage eine andere Bedeutung gaben. Unterbrechungen im Gespräch wurden vermerkt und unverständliche Passagen gekennzeichnet. Inhaltlich zusammengehörende Aussagen wurden als einen Absatz formatiert. Nach der Transkription wurde das Interview anonymisiert.

Als erster Schritt der Datenauswertung wurden die Antworten thematischen Einheiten zugeordnet. Dieses erste Editieren des Transkripts veränderte nichts an den Aussagen der Befragten, sondern sortierte diese neu. Nach dieser Sortierung wurden die Antworten der Befragten paraphrasiert, um einen übersichtlichen Textkorpus zu erlangen. Im Anschluss daran wurden Abschnitte der Interviews textnah titulierte und Problembereiche identifiziert.

Der zweite Schritt stellte eine Sortierung themengleicher Passagen aus den verschiedenen Interviews und den Beobachtungsprotokollen dar. Die entsprechenden Passagen der Gespräche wurden aufgelistet und nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden sortiert. Hier wurde auch auf Widersprüche zwischen den Expertenmeinungen geachtet, um allzu schnellen Generalisierungen vorzubeugen. Während der vorangegangene Schritt eine Reduktion durch sprachliche Abstraktion vornahm, wurde in diesem Schritt die Reduktion als inhaltliche Abstraktion durchgeführt.

Der dritte Schritt war die Ablösung der textnahen Codes der Interviews, um auf eine Ebene der wissenschaftlichen Abstraktion zu gelangen. Auf dieser Stufe wurden verschiedene Dimensionen gemeinsamen Expertenwissens zusammengefasst und mithilfe soziologischer Kategorien gebündelt. Hier wurde ein erster Interpretationsschritt getätigt, indem von der Ebene der Selbstbeschreibung der Experten auf die Ebene der Fremdbeschreibung (der Forscherin) gewechselt wurde.

Jedes Interview und jedes Beobachtungsprotokoll wurden nach allen aus den Antworttexten gefundenen oder extrahierten Kategorien durchsucht. Textstellen, die zu mehreren Kategorien passen, wurden gesondert markiert.

Der vierte und letzte Schritt stellte die Ebene soziologischer Theoriebildung dar. Hier wurden die empirisch entwickelten Kategorien und Konzepte systematisiert und hinsichtlich ihrer Zusammenhänge interpretiert, um eine weiterreichende These zu generieren. Im Prinzip versuchte die beschriebene Auswertungslogik eine Rekonstruktion des „Gesamtbildes“ anzufertigen. Als methodisches Hilfsmittel für die theoretische Generalisierung waren Quantifizierungen behilflich, also ob eine Aussage von mehr als einer Person gemacht wurde, ob es eine qualifizierte Minderheit, eine Mehrheit oder gar einen Konsens unter den Befragten gibt. Die Quantifizierung kann sich dabei auch auf einzelne Befragte beziehen, wenn diese bestimmten Aussagen mehrfach sinngemäß wiederholt haben und damit implizit deren Wichtigkeit betonen (Scholl 2015: 72 f.).

7.2. DATENPRÄSENTATION

Im Folgenden werden nun die herausgearbeiteten Kategorien anhand von Beispielen aus der eigenen Forschungsarbeit und mithilfe von bereits existierenden Studien dargestellt und interpretiert. Dabei kam es zu folgenden Kategorien:

1. Raum
2. Hierarchie
3. Zeit
4. Vertrauen/ Beziehungen
5. Gastfreundschaft/ Hilfe
6. Verbale und nonverbale Kommunikation
7. Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität
8. Verhandlungsstil
9. Business-Etikette
10. Frauen

7.2.1. Kategorie Raum

Die erste Kategorie untersucht das vorherrschende Raumverständnis in der Türkei. Die Wahrnehmung der natürlichen und sozialen Ebene spielt nämlich nach Roth (2013) eine entscheidende Rolle in der jeweiligen Gesellschaftskultur. Er postuliert die unterschiedlichen Raumwahrnehmungen als eine der ureigensten Komponenten von Kultur. Edward Hall (1990) bezeichnet den kulturspezifischen Umgang mit Raum als „Proxemik“. Dabei wird die Strukturierung und Nutzung des Raumes anhand verschiedener Ordnungssysteme gegliedert. Hierzu gehört auch der physische Abstand zwischen zwei Personen. Nach Hall wird die Türkei als Stern-Typ klassifiziert, in dessen System alle Funktionen in einem Zentrum zusammenlaufen. Ein Charakteristikum dieses Systems ist ferner die Bevorzugung von Nähe. Demgegenüber steht das Gitter-System, dessen Merkmal ausgeprägtere Distanzen bilden. Deutschland wird dem letzteren zugeordnet und unterscheidet sich bezüglich der vorherrschenden Ansichten in Bezug auf Nähe und Distanz daher fundamental von der türkischen Kultur. In der Türkei ist nämlich auch die gemeinsame Nutzung von Räumen positiv besetzt, während Einzelzimmer Statussymbole für Vorgesetzte darstellen. Bei der Raumnutzung fällt auf, dass in türkischen Betrieben ein Klima der offenen Türen herrscht, in dem der Vorgesetzte jederzeit für seine Mitarbeiter zu sprechen ist, wie in folgendem Beispiel deutlich wird:

- Beispiel 1: „Mehrere Unterbrechungen während des Interviews, S. sagt: ‚Wenn es dringend ist, komm *abiciğim*. Komm. Komm, komm, wenn es dringend ist, komm – ihr könnt nämlich unterbrechen‘¹¹“ (INT1)

Manchmal hat dies aber auch den pragmatischen Grund der besseren Kontrollmöglichkeiten, wie in Beispiel 2 ersichtlich wird:

- Beispiel 2: „Das Büro der Inhaberin liegt auf der oberen Etage, hat stets geöffnete Türen und eine Glasfront, die Fenster beinhaltet, welche meist offen sind und von denen aus nach unten in das Erdgeschoss herabgeblickt werden kann, wo sich die Arbeitsplätze der fünf Mitarbeiter befinden.“ (BP2)

¹¹ Türkisches Original: “Acil ise gel abicim. Gel. Gel, gel, acil ise gel, abicim - ha tamam yani bölebilirsiniz.”

In kleinen und mittelständischen Unternehmen wird meist im Büro des Vorgesetzten verhandelt, in größeren Firmen gibt es spezielle Meetingräume:

- Beispiel 3: „Das Büro der Chefin hat einen mittig platzierten großen Schreibtisch, vor diesem befindet sich genau gegenüber ein Sofa und rechts daneben (mit dem Rücken zur Bürotür und Blick Richtung Glasfront) ist ein Sessel. (...) Die Inhaberin begrüßt die Gäste (...) setzt sich in den Sessel und bittet die Gäste, auf der Couch Platz zu nehmen.“ (BP2)

Der Raum, bei dem Meetings und Verhandlungen stattfinden, wird auch als solcher zur Finalisierung von Geschäftlichem genutzt. Es findet generell für Verhandlungen keine Verlegung in öffentliche Räume statt:

- Beispiel 4: „In der Regel wird schon im Meeting [die Verhandlung] gemacht, wo man sich dann trifft und das vereinbart. (...) ich habe noch nie (...) bei einem Geschäftsessen, wo man nochmal abends zusammenkommt und einlädt, (...) das (...) finalisiert (...).“ (INT3)

Bei der Erhebung der Daten wurden (bis auf eine Ausnahme) die jeweiligen Räumlichkeiten der Befragten besucht. Auffallend war hierbei, dass es fast ausschließlich Großraumbüros waren, in denen die Mitarbeiterkollegen in unmittelbarer Nähe zueinander ihren Schreibtisch platziert hatten. Der Arbeitsplatz der Vorgesetzten war davon jedoch stets abgetrennt, sei es durch ein eigenes Zimmer oder durch eine Platzierung des Arbeitsplatzes auf der anderen Seite des Büros, wie in folgendem Beispiel deutlich wird:

- Beispiel 5: „Das Büro liegt auf der oberen Etage, ist groß und hell. Die Eingangstür (...) ist mittig platziert, der Raum gleicht einem großen Rechteck. Wenn man hereinkommt, sieht man zur linken Seite den Schreibtisch der Chefin, der einzeln steht und zur Richtung der Mitarbeiter ausgerichtet ist. In der Mitte, gegenüber der Tür, steht zur Fensterseite hin eine große Couch in L-Format. Auf der rechten Seite befinden sich die Schreibtische der Mitarbeiter, die zu vierer Pärchen gebündelt sind – jeweils zwei Tische nebeneinander und zwei Tische gegenüber. Davon gibt es insgesamt drei. Dazwischen steht mittig noch ein einzelner Schreibtisch, der für die Vize-Chefin bestimmt ist.“ (BP1)

7.2.2. Kategorie Hierarchie

Der kulturspezifische Umgang mit Raum tangiert auch andere kulturelle Besonderheiten der türkischen Arbeitswelt. So wird anhand der Verortung des Arbeitsplatzes des Vorgesetzten das vorherrschende Hierarchiegefälle visuell erkennbar. Generell tritt das hierarchisch orientierte Gesellschaftssystem offen durch Statussymbole und Abgrenzung zu anderen in Erscheinung. Die nachfolgend erläuterte Kategorie „Hierarchie“ bildet aufgrund ihres umfassenden Charakters einen wichtigen Ausgangs- und Anknüpfungspunkt auch für die nachfolgenden Kategorien.

Die gesellschaftliche Akzeptanz von Hierarchie und Machtverteilung scheint in der Türkei tief verankert zu sein, was sich nach außen vor allem in der Erweisung von Respekt gegenüber älteren oder ranghöheren Mitgliedern der sozialen Gruppe niederschlägt. Vor allem in familiären Beziehungen spiegelt sich die hierarchische Gesellschaftsorganisation auch durch linguistische Besonderheiten wider: So haben die älteren Geschwister aufgrund ihrer Verantwortung gegenüber den Nachgeborenen immer eine besondere Stellung, die sich durch einen eigenen Titel (*abi/ abla*) äußert (Tektaşlı/ Heidinger 2012: 118).

Eine Studie von Öner (2012) kam zu dem Ergebnis, dass türkische Angestellte einen hohen Zusammenhang zwischen paternalistischen Führungsstil und *servant leadership*¹² wahrnahmen und dass Führungspraktiken von Mitarbeitern stark kulturspezifisch sind. Alle Dimensionen des *servant leadership* - d.h. Altruismus, Beziehung, *empowerment* und Partizipation – zeigten eine signifikante positive Korrelation mit dem paternalistischen Führungskonstrukt. Durch die Einnahme einer paternalistischen Rolle des Vorgesetzten sind türkische Mitarbeiter meist einen autoritären Führungsstil gewöhnt, welchen sie aber als „menschenorientiert“ wahrnehmen. Türkische Mitarbeiter sind nach der Studie oft dazu geneigt, statt eigenverantwortlich eher nach den Anweisungen des Vorgesetzten zu handeln.

¹² *servant leadership* heißt ein von Robert Greenleaf in den 70er-Jahren begründeter Ansatz über ein Führungskonzept, welches die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und im Gegenzug die Führungskraft zu ihrem „Diener“ deklariert. Es wird also von einer Führungskraft die kompromisslose Orientierung am Wohl der Organisation und ihrer individuellen Mitglieder erwartet.

Dieses Ergebnis deckt sich auch mit der Studie von Marcoulides et al. (1998), die Führungsstile zwischen den USA und der Türkei miteinander verglich. Die Studie kam zu dem Resultat, dass türkische Manager den autokratischen Stil eher befürworten und - im Gegensatz zu den US-amerikanischen Managern - den Konsensus-Stil geringer anwenden. Der Konsensus-Stil zeichnet sich durch die Kultur der Auseinandersetzung aus, aus welcher eine gemeinsame Lösung gefunden werden soll. Es geht hierbei vor allem um die Enthierarchisierung der Kommunikation und nicht um einen Kompromiss.

Auch die im Jahr 1991 von Robert House initiierte, umfangreiche Studie „GLOBE“¹³, welche das Arbeits- und Führungsverhalten von Managern anhand von Kulturdimensionen untersuchte, kam zu einem ähnlichen Ergebnis. Die Messung und Bewertung der Landes- und Organisationskulturdimensionen sowie der Führungsattribute/ des Führungsverhaltens erfolgte bei dieser Studie auf einer 7-Punkte-Skala; die 62 vertretenen Länder wurden in insgesamt 10 Cluster aufgeteilt. Die Türkei befindet sich im Middle-Eastern Cluster zusammen mit den Ländern Kuwait, Ägypten, Marokko und Katar. Die Messergebnisse zeigen globale relative Unterschiede zwischen den Clustern bezüglich der Landes- und Organisationskulturdimensionen. Die Studie ermittelte insgesamt sechs globale Führungsdimensionen: charismatisch, teamorientiert, partizipativ, humanorientiert, autonomieorientiert sowie defensiv. Die hohe Machtdistanz in Süd/Ost-Cluster, in dem sich die Türkei befindet, spiegelt eine relativ hohe Akzeptanz eines autokratischen Führungsstils wieder (Kabasakal/ Bodur 2008: 835).

Diese Studien belegen das vorherrschende, ausgeprägte Hierarchieverhalten in der Türkei, welches sich auch durch die Ergebnisse der Studie von Hofstede erklären lässt. Wohingegen der deutschsprachiger Raum eher geringe Machtdistanz aufweist, tendiert die Türkei zu hoher Machtdistanz, welche sich äußert in gesellschaftlich akzeptierter Ungleichheit, die durch Privilegien, das Zeigen von Statussymbolen und großen Gehaltsunterschieden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in Erscheinung tritt. In den Unternehmen wird der paternalistische Führungsstil angewandt und erfordert damit die Anerkennung und Einhaltung von Hierarchiestufen.

¹³ „GLOBE“ steht für „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program“.

Das heißt, die Distanz zu Vorgesetzten und Höhergestellten ist wesentlich größer als in der deutschen Gesellschaft. In einem Arbeitsverhältnis, das von hoher Machtdistanz geprägt ist, widersprechen Mitarbeiter nicht dem Vorgesetzten, sondern führen deren Anordnungen widerspruchslos aus. Eigene Meinungen und Verbesserungsvorschläge werden tendenziell nicht offen geäußert; Hierarchie und ungleiche Machtverteilung wird als „natürlich“ akzeptiert (Altıntaş 2008: 79ff). Dies fällt besonders bei den folgenden Beispielen auf:

- Beispiel 6: „Die Gesprächsrunde startet, in dem die Chefin ihre notierten Themen anspricht. (...) Nach etwa 20 Minuten Informationsaustausch sagt sie, dass sie von ihrer Seite aus fertig ist und es kommen Fragen bzw. Informationen der anderen Mitarbeiter. Fast jeder der Mitarbeiterinnen – bis auf eine Ausnahme – hat ein Notizbuch in der Hand und notiert mit. Der männliche Mitarbeiter schreibt etwas auf seinem Laptop und beteiligt sich nicht aktiv an der Gesprächsrunde. Er spricht erst, als die Chefin ihn direkt anspricht, verhält sich aber auch sonst sehr ruhig. Die Mitarbeiter sprechen immerzu nur zur Chefin und schauen dabei auch nicht in die Runde.“ (BP1)

Hier zeigt sich ein zurückhaltendes Verhalten seitens der Mitarbeiter bei Anwesenheit eines Vorgesetzten, welches jedoch in Interaktionssituationen mit Akteuren gleicher Hierarchieebene nicht zu existieren scheint, wie anhand des nächsten Beispiels deutlich wird:

- Beispiel 7: „Die Mitarbeiter stellen wieder Fragen, dann steht die Chefin auf und sagt sie hätte gleich ein Meeting mit dem CEO, aber sonst würde sie immer bis zum Schluss bleiben. Sie verlässt den Raum um 10 vor halb 10; die anderen Mitarbeiter bleiben aber sitzen. Es folgt nun ein konstruktiver Austausch, in dem diesmal die Mitarbeiter sich auch gegenseitig kommentieren und bei Meinungsdivergenzen ihren Standpunkt verteidigen. Der Austausch geht noch ca. 10 Minuten weiter, bis kurz nach halb 10.“ (BP1)

Da in dieser Arbeit vor allem Verhandlungen als spezielle Interaktionssituationen betrachtet werden, sind insbesondere die nachfolgenden Beispiele aus der Forschung interessant.

Innerhalb der Türkei (also intrakulturell) möchte scheinbar auf gleicher Hierarchieebene kommuniziert werden (Beispiel 8), wohingegen in interkulturellen Verhandlungssituationen ein ungleiches Machtverhältnis akzeptiert wird (Beispiel 9):

- Beispiel 8: „Man kommuniziert schon immer auf Hierarchieebene: Ein Manager will immer mit jemanden auf gleicher Position reden. Die Verantwortung und Machtposition des Verhandelnden ist sehr wichtig.“ (GP1)
- Beispiel 9: „Also die Hierarchie ist schon ganz wichtig. (...) wenn du mit dem [türkischen] Chef das vereinbart hast, dann wird auch nicht mehr nachgefragt. (...) wenn ich jetzt bei uns schaue, in unsere *business units*, (...) dann komm ich als Kundenverantwortlicher. Also es werden meine Preise schon akzeptiert, (...) wenn das von mir kommt, kommt keine Rückfrage mehr vom Einkaufsleiter zum Beispiel, dass er sagt ‚Nein, den akzeptier ich jetzt nicht, den Preis‘ oder ‚Da würde ich jetzt mit deinem Chef verhandeln‘. (...) dass er irgendwann das akzeptiert, wenn er was bekommt, von einem, der jetzt auch nicht auf der gleichen Hierarchiestufe ist (...). Weil er könnte ja sagen, ‚Ja ok, das kommt von dir, das ist dein Level, passt nicht, ich gehe zum nächsten Level oder ich gehe ganz nach oben‘. (...) Aber grundsätzlich (...), wenn von oben was abgesegnet wurde, dann halten sich die anderen daran.“ (INT3)

7.2.3. Kategorie Zeit

Ausgehend von den vorangestellten Beispielen – insbesondere Beispiel 7 – fällt auf, dass trotz der von Edward Hall (1990) als polychron definierte Zeitorientierung in der Türkei Pünktlichkeit als einzuhaltender Wert betrachtet wird. Zeitliche Verpflichtungen hingegen werden flexibler gehandhabt, wie anhand des folgenden Beispiels erkennbar wird:

- Beispiel 10: „Wenn man mit einer [beispielsweise] holländischen Firma handelt, und im Vertrag [geregelt ist, dass] die Anzahlung 30% beträgt und man bis zum 25. des Monats zahlen muss, dann muss man bis zum 25. des Monats den Leuten

30% zahlen, aber wenn du in der Türkei handelst, der 26., der 27., (...) also man muss 3, 4 Tage (...) nachgeben, das ist etwas gänzlich Kulturelles.“¹⁴ (INT1)

Bezüglich einer Terminfindung lässt sich anhand der nachstehenden Beispiele folgern, dass Termine, die nicht in der näheren Zukunft stattfinden, tendenziell eher als nicht bindend wahrgenommen werden:

- Beispiel 11: „In 14 Tagen. (Pause) In den nächsten drei Wochen. Der Termin steht noch nicht ganz.¹⁵ Das ist ja bekanntlich nicht so, dass man so lange vorausplant. Also es geht immer relativ kurzfristig. Von daher ist das nicht so wie in Deutschland, wo man Besuch schon fünf Wochen vorher ankündigt.“ (INT3)
- Beispiel 12: „Grundsätzlich ist [es] schon so, dass wenn man jetzt sagt ‚Da ist in acht Wochen was‘, kann man eigentlich nur schwierig ausmachen. Also (...) es ist eine Messe in acht Wochen und ich frage (...) ‚Kommen die Leute?‘ - wenn ich das jetzt mache - entweder bekomme ich noch gar keine Antwort, oder es ist letztendlich nicht fix, dass sie kommen. Also, wenn ich da - ich sage mal 14 Tage vorher - nachfrage, dann bekomme ich Aussagen, wo ich sage ja, er hat jetzt zugesagt, er kommt. Also er ist in der Hinsicht viel (...) flexibler, wenn das wichtig ist, ist es gut, wenn es für einen wichtiger ist, dass er verbindlich schon länger vorausplant, dann wird das schwieriger werden, weil man sich da noch nicht so festlegt. Wenn wir beide¹⁶ jetzt ausmachen, in vier Wochen haben wir einen Termin, dann haben wir den Termin und dann machen wir das drumherum, wenn was Zusätzliches kommt, aber der Termin ist fix. Also das ist (...) bei der türkischen Mentalität anders. Er legt sich noch nicht so fest, wenn der Zeitraum noch so lange ist.“ (INT3)

¹⁴ Türkisches Original: “Ya da Hollandalı bir firmayla iş yaparken adamın ön ödemesi kontratında yüz de otuz ise ve ayın 25’ine kadar ödemen gerekiyorsa, ayın 25’ine kadar adamlara 30% ödemen lazım, ama Türkiye’de iş yapıyorsan, 26’sı, 27’sı (...) yani 3, 4 gün (...) alttan alman lazım, bu tamamen kültürel alakalı bir şey.”

¹⁵ Antwort auf die Frage, wann der Interviewte zu einem nächsten Geschäftstermin in die Türkei reisen wird.

¹⁶ Gemeint sind der Befragte und die Forscherin

Die bereits erläuterte, von Hall definierte Kulturdimension der polychronen Zeitausrichtung ist geprägt durch die Beimessung eines hohen Werts des gegenseitigen Kennenlernens und der Kontaktpflege.

Ein Großteil der Geschäftstreffen wird demnach mit Informationsaustausch über Nicht-Geschäftliches verbracht, wie aus den folgenden Beispielen hervorgeht:

- Beispiel 13: „Die Erwartungshalten des Kunden ist, dass man auch kommt, ohne was verkaufen zu wollen. Man lädt sich gegenseitig auf die Hochzeiten ein, gratuliert zu *bayram* und anderen wichtigen Tagen, um eine persönliche Beziehung, ein Fundament aufzubauen. Die Angebotsphase dauert deswegen ziemlich lang und der Druck auf die *delivery* steigt. Das *acknowledge* kommt schneller, je besser das Verhältnis zum Kunden ist.“ (GP1)
- Beispiel 14: „Einer von den beiden Geschäftspartnern kommt täglich vorbei, kennt daher die Mitarbeiter sehr gut, der andere verhält sich etwas distanzierter und nimmt sich auch im Gesprächsverlauf zurück.“ (BP2)
- Beispiel 15: „Der Tee wird getrunken und anfangs wird viel über Persönliches - jedoch nicht allzu detailliert und intim – gesprochen. (...) Es wird über neue Investitionsmöglichkeiten gesprochen. Nachdem das Gespräch beendet ist, wird abschließend noch ein türkischer Kaffee getrunken und danach verabschieden sich die Gäste.“ (BP 2)

Entscheidungsprozesse können daher oftmals langwierig sein. In vielen Fällen wird zunächst das Anliegen Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen vorgetragen und erst später an das obere Management weitergeleitet. Die letzte Entscheidungsbefugnis liegt dabei bei der leitenden Ebene:

- Beispiel 16: „Man muss auch die *delivery* Zeit bedenken. Man verhandelt generell nie mit dem Letzten; die Verhandlungsrunden sind in der Türkei länger würde ich sagen.“ (GP1)

Auf interkultureller Ebene jedoch scheint dies nicht mehr ins Gewicht zu fallen:

- Beispiel 17: „Jetzt muss ich noch mal einen Abgleich machen, weil ich schon sehr lange türkische Kunden mache. (...) Wenn ich es so vergleiche mit meinen Schweden, die ich gehabt habe, da gab es auch mehrere Runden und es wird auch

intensiv verhandelt. Also da würde ich jetzt keinen Unterscheid machen. Wie gesagt der eine, der Westeuropäer, (...) da kommt vielleicht nicht nochmal diese zweite oder dritte Nachfrage, also das ist (...) schon der Unterschied.“ (INT3)

Durch den Beziehungsaufbau zum Gegenüber dauern die Verhandlungsrunden generell etwas länger, doch ist man in der Türkei auch angehalten, oft kurzfristig und schnell Entscheidungen zu treffen, die im internationalen Handel auf bürokratische Hindernisse stoßen können:

- Beispiel 18: „Wenn du in der Türkei arbeitest, musst du manchmal so schnell Entscheidungen treffen, dass du dich von bürokratischen Vorschriften (...) schnell befreien musst; was für dich wichtig ist, ist, dass du Geschäfte machen kannst. Und für Firmen wie uns¹⁷ ist Schnelligkeit sehr wichtig. (...) Aber wenn man so schnell agiert, verfolgt man den Zahlungstag, die Arbeitszeiten (...) so schwer, dass man [diese] Verhandlungen später machen muss. (...) Deswegen ist es schwer, hier zu handeln. Wenn du nach Europa gehst, ist alles (...) Standard und der Vertrag ist bestimmt, aber wenn du was ändern willst, musst du 1000 Leute um Erlaubnis bitten. (...) Bis du ein Ergebnis hast, vergeht Zeit. (...) In der Türkei kannst du in 2, 3 Tagen ein Unternehmen gründen.“¹⁸(INT1)

Dieses schnelle Agieren wird auch auf interkultureller Ebene von einem nicht-türkischen Geschäftsmann bestätigt:

- Beispiel 19: „Wenn man jetzt irgendwo verhandelt oder einen Preis will - dass das dann sehr schnell passieren muss. Das ist auch ein Unterschied [zu Deutschland].“ (INT3)

¹⁷ Der Interviewte arbeitet in einem Retail-Start-up.

¹⁸ Türkisches Original: „Türkiye’de iş yapıyorsan bazen o kadar hızlı karar alman gerekiyor, bu bürokrasi (...) o kadar hızlı kurtulman gerekiyor ki; senin için önemli olan işi yapmak. Bir de bizim gibi firmalarda hız çok önemli. (...) Ama o kadar hızlı gittiğin zaman maliyetin ödeme günün, adam saatin (...) o kadar zor takip ediyorsun ki, bazen pazarlıkları sonradan yapmak zorunda kalıyorsun. (...) Bu yüzden de mesela burada iş yapmak zor. Avrupa’ya gittiğin zaman her şeyin çok (...) standart ve kontrat da belirli, ama bir şey değiştirmek istediğin zaman bin tane kişiden izin almak zorunda kalırsın. (...) yani sen sonuç alana kadar zaman geçiyor. (...) Türkiye’de 2, 3 günde şirket kurabilirsin.”

7.2.4. Kategorie Vertrauen/ Beziehungen

Ausgehend von den bereits erläuterten Beispielen resultiert die Beobachtung, dass durch fehlende vorherige Vereinbarungen sich ein gegenseitiges Vertrauen als eminent herausstellt, um miteinander handeln zu können. In der türkischen Gesellschaft ist es daher ein Grundelement des Geschäftslebens, sich zuerst persönlich kennenzulernen, bevor Geschäfte getätigt werden, denn nur mit einem Gegenüber, welches als Persönlichkeit eingeschätzt zu werden vermag, erhöht sich die Bereitschaft, in Geschäftsbeziehungen zu treten. Obwohl sich dies durch den wachsenden multinationalen Einfluss nach und nach ändert, sind viele Unternehmen noch familien- und inhabergeführt, weshalb die zwischenmenschlichen Beziehungen einen noch wichtigeren Stellenwert einnehmen. Eine Studie von Gökşen und Üsdiken (2001) fanden heraus, dass über 60% der türkischen Unternehmen im Besitz von Familienangehörigen sind. Die familienähnlichen Strukturen eines türkischen Unternehmens lassen sich vor allem in mittelständischen Unternehmen erkennen, insbesondere bei Ritualen wie etwa dem gemeinsamen Verzehr von Mahlzeiten:

- Beispiel 20: „Die Firma (...) hat eine Frau zur Inhaberin und Chefin (...). In der Firma sind fünf Mitarbeiter und eine Köchin beschäftigt, die jeden Tag das gemeinsame Frühstück und Mittagessen zubereitet. Bevor diese eingestellt wurde, hat diese Aufgabe die Inhaberin übernommen. In mittelständischen Firmen in der Türkei ist es nämlich üblich, gemeinsam zu essen. Die Mitarbeiter sind fast alle seit über 15 Jahren beschäftigt, was die Atmosphäre auch sehr familiär gestaltet.“
(BP2)

Das wichtige Element „Zeit“ fällt für das anfängliche Kennenlernen in einem nicht zu unterschätzenden Ausmaß ins Gewicht. Oftmals ist es schwierig zu definieren, wann das Geschäftliche beginnt und das Persönliche aufhört: So gibt es in der Türkei keine strikte Trennung zwischen Beruflichem und Privaten, wie es zumeist in Deutschland der Fall ist. In einem vorangegangenen Beispiel (Nr. 13) wird erwähnt, dass es durchaus üblich ist, den Geschäftspartner auch zu beispielsweise Hochzeiten einzuladen.

Hierbei sollte beachtet werden, dass dies nicht nur aus Gründen der Formalität oder Höflichkeit passiert, sondern dass ein Erscheinen oder zu mindestens eine (finanzielle) Zuwendung¹⁹ vom Gegenüber auch erwartet wird. Folgende Beispiele verdeutlichen die Wichtigkeit dieses persönlichen Beziehungsaufbaus:

- Beispiel 21: „Also ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass man sich enger kennt, dass man Vertrauensbasis aufbauen muss. Also ich glaube jemand neues, der hinkommt, wird erstmals weniger - ich würde nicht sagen akzeptiert - aber der wird kritischer gesehen und wenn man mal über Jahre, (...) zusammenarbeitet, die einen kennen - auch wahrscheinlich weiß, wie der funktioniert - und (...) das Zwischenmenschliche passt, dann hat man schon (...) einen Vorteil insgesamt. Also aus meiner Sicht ist es schon wichtig, Vertrauen zu haben dort²⁰ und dann geht es²¹ auch einfacher.“ (INT3)
- Beispiel 22: „Man muss auf jeden Fall eine Verbindung finden zum Gegenüber. Das kann über die Universität sein, die Herkunft oder die Kinder. *Business is people with people*. Du musst auf jeden Fall es irgendwie schaffen, dass die Kunden dich mögen.“ (GP1)
- Beispiel 23: „Im Vertrieb beginnen Verhandlungen immer zuerst mit einem persönlichen Gespräch. Man stellt sich 30 Minuten bis eine Stunde vor, erzählt, was man macht, wie lange etc. Das erste Gespräch ist kein *business*. Man zeigt: ‚Ich bin hier als Firma, um Sie zu unterstützen‘. Dabei ist die *frequency*, die Beständigkeit ganz wichtig, um ein Verhältnis zu etablieren. Nach 2 bis 3 Wochen kommt es dann zur Produktvorstellung und zum *request* der Gegenseite. Die Details werden dann beim Kunden besprochen. Man investiert also viel Arbeit und muss dem Kunden gegenüber sehr flexibel sein. Auch ein schnelles Antworten ist wichtig in der Türkei. Vor allem musst du aber - *nazını cekeceksin*²²“ (GP1)

¹⁹ In der Türkei ist es üblich, dem Brautpaar Geld oder Gold(münzen) zu schenken.

²⁰ In der Türkei

²¹ Die Geschäftsbeziehung

²² Deutsche Übersetzung: „Laune ertragen“

- Beispiel 24: „Nicht nur [ist das persönliche Verhältnis ausschlaggebend]. Große Marken öffnen Türen, da man den Respekt bekommt. Beziehungen zu Deutschland oder generell dem Ausland sind auch wichtig, weil sie Ansehen verschaffen.“ (GP1)

Im letzten Beispiel wird erkennbar, dass neben den persönlichen Beziehungen auch das Ansehen - als ein zentraler Wert der türkischen Kultur – von Bedeutung ist.

7.2.5. Kategorie Gastfreundschaft/ Hilfe

Blickt man auf die orientalistisch-osmanische Geschichte der Türkei, so sieht man, dass der Handelsmarkt geprägt war von feinen Mechanismen des Ausgleichs, des Kompromisses und des Ideen-, Güter- und Meinungs-austausches. Nicht der schnelle Profit, sondern die Harmonie zwischen Anbieter und Kunde steht immer noch im Vordergrund (Moser-Weithmann 2008: 101). Die Mentalität der Türken kommt deshalb der Dienstleistungs- und Service-Bereitschaft gegenüber Kunden und Gästen entgegen. Gastfreundschaft und Hilfsbereitschaft sind uralte Tugenden der türkischen Gesellschaft. Den Gast oder Kunden zufriedenstellen, ist ein grundlegendes Gebot, was im folgenden Beispiel deutlich wird:

- Beispiel 25: „Zu mir kam beispielsweise ein Kunde aus Kanada. (...) Er kam [wieder]. Er kennt mein Gesicht, [aber] fand mich nicht. (...) Er kam genau dann, als ich schließen wollte. (...) Vor drei [vier] Jahren kamen sie; die Kinder waren klein. Ich habe ihnen anscheinend etwas geschenkt. Das haben sie wohl nicht vergessen. Nach vier Jahren kommen sie wieder hierher. Der Mann hat mich gesehen (...) und mich gefragt, ob ich warten kann (...) Wir haben uns danach gesehen, aber wie – als ob sie ihre Schwester gesehen hätten.“²³ (INT2)

Untereinander hilft man sich in der Türkei bei schwierigen Situationen, was ein Zeichen des vorherrschenden Kollektivismus in der türkischen Gesellschaft darstellt:

²³ Türkisches Original: „Bana mesela Kanada’ dan müşteri geldi. Geldi. (...) Benim şimdi suratımı biliyor ya bulamamış. (...) tam geldi ben kapatıyorum. (...) üç sene önce onlar bana gelmişti çocukları (...) ufaktı. Ben onlara hediye vermişim. Onlar bunu unutmamış. Dört sene sonra geliyor buraya tekrar. Beyefendi beni bir gördü (...) ne olur bekler misin (...) Ondan sonra görüştük, ama nasıl- sanki kardeşini görmüş (...)”

- Beispiel 26: „Hier gibt es ein Familiensystem. Wenn jemandem etwas passiert (...) Ein anderer kauft, was benötigt wird; alle tun sich zusammen. Jemand ist krank geworden, kann nicht arbeiten. Für den würden [Sachen] zusammengetragen und ihm gebracht werden. Also es gibt schon ein ‚sich-beschützen‘.“²⁴ (INT2)

7.2.6. Kategorie Verbale und nonverbale Kommunikation

In einer kollektivistischen Kultur, die von Hofstede als feminin und mit großer Machtdistanz eingestuft wurde, sind bei der zwischenmenschlichen Kommunikation auch bestimmte Dinge zu beachten: So wird Dank, Respekt, Verehrung, Gehorsam, Kritik und Zustimmung meist nonverbal ausgedrückt. Konflikte und Negativaussagen werden vermieden, um die Harmonie nicht zu zerstören und eine langanhaltende Beziehung zu gewährleisten. Verbale Kommunikation wird nach Moser-Weithmann (2008) der schriftlichen vorgezogen, und die informelle Kommunikation wird in der Türkei durch die hohe Stellung der persönlichen Beziehungen häufiger praktiziert als die formelle. Dies ist jedoch abhängig vom Gegenüber, wie man im folgenden Beispiel sehen kann:

- Beispiel 27: „Wichtig ist, wer der Türke ist, der dir gegenüber ist. (...) Beispielsweise ruft uns auch der Vertriebsleiter von (...) ²⁵ an. (...) Mit ihm [muss man auf die folgende Art reden:] „natürlich, (...) *Bey*, Sie haben Recht, lassen Sie uns das so machen, wenn Sie möchten, können wir das auch so sehen“. (...) weil der Mann dir gegenüber Absolvent der *Boğaziçi* [Universität] ist, im Ausland gelebt hat, in multinationalen [Unternehmen] gearbeitet hat. (...) Der Mann, der angerufen hat, ist Lieferant (...), mit diesem Mann kannst du nicht auf eine andere Art reden. Mit diesem Mann musst du so reden: „Ok, *abi*, das machen wir *abi*, lass uns das so machen *abi*“ – also es gibt Männer, die dich lenken, (...) und es gibt Männer, die du lenkst (...).

²⁴ Türkisches Original: „Bir aile sistemi yine var burada. Birisinin bir şeyi olursa o gidiyor yine. Birisi yerine göre bir şey alır hepsi birleşir. Birisi hasta oldu. Çalışmıyor. Onun yerine göre arada toplanılır ona getirilir. Ya bir kollamaca var yine.”

²⁵ Name eines multinationalen Unternehmens

Also das ist total abhängig von deinem Gegenüber. Wenn ich mit dem Ausland schreibe (...) – also mit diesen Männern musst du auf jeden Fall so reden ‚cause, action, result‘.“²⁶ (INT1)

Meetings finden dabei normalerweise in einer freundlichen, halb förmlichen und halb lockeren Atmosphäre statt:

- Beispiel 28: „Die Atmosphäre ist gelassen, es wird öfters gelacht und kurzzeitig über die Eröffnung eines Einkaufszentrums nebenan gesprochen. Danach lenkt die Chefin aber wieder ein und erzählt etwas, was das Unternehmen betrifft.“ (BP1)

7.2.7. Kategorie Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität

Gerade bei der Kommunikation fällt auf, dass man sich in der Türkei sehr auf das Gegenüber einstellt (vgl. Beispiel 22). Dies ist zurückzuführen auf die große Anpassungsfähigkeit und Flexibilität innerhalb der türkischen Gesellschaft. Es herrscht eine hohe Ambiguitätstoleranz vor und Regeln werden tendenziell eher relativ genommen, das heißt sie werden der gegenwärtigen Situation angepasst. Der Umgang mit der Zeit spielt, wie bereits erwähnt, eine andere Rolle als in Deutschland. Vereinbarungen müssen zwar eingehalten werden, aber sie können durch neue Erkenntnisse bzw. Ereignisse geändert oder außer Kraft gesetzt werden:

- Beispiel 29: “Wir können [es] auch so machen *abi*, schau, ich kann tagsüber diese Leute nicht erreichen (...) lass uns es so regeln, wie wir es für richtig finden. Ich kann auch diese Bedingung dort ändern lassen *abi*, kein Problem.”²⁷(TG1)

²⁶ Türkisches Original: “Karşındaki Türk’ün kimin olduğu önemli. Şimdi mesela bak (...) ’ in satış direktörü de bizi arıyor. (...) Onunla “tabi ki, (...) Bey, haklısınız, öyle yapalım, isterseniz böyle görelim”. (...) çünkü karşındaki adam Boğaziçi mezunu (...), yurtdışında yaşamış, *multinationallarda* çalışmış (...). Şimdi bu arayan adam tedarikçi, (...) bu adamla başka türlü (...) konuşamazsın. (...) bu adamla şey konuşman lazım- “tamam abi, hallediyoruz abi, öyle yapalım abi, böyle yapalım abi”- hani senin yönlendirdiğin adamlar var, (...) bir de seni yönlendiren adam var, (...). Yani bu tamamen karşındaki kişiyle alakalı bir şey. Yurtdışıyla yazıştığın zaman (...) yani o adamlarla mutlaka şey konuşman lazım ‘cause, action, result’.”

²⁷ Türkisches Original: „Hatta şey yapalım bak abi ben bu adamlara gün içinde ulaşamam edemem tamam (...) biz nasıl biliyorsak öyle çözelim. Orda ki şartnameyi de değiştirebilirim abi problem değil.”

- Beispiel 30: “Wenn wir beispielsweise in Deutschland eine Messe veranstalten; die Messe hat sehr strenge Regeln, stimmt’s? (...) Wenn wir mit einer türkischen Firma nach Deutschland zur Messe kommen (...), dann stimmen weder die Schuhe, noch die Hüte (...) Die Männer [von der Messe] kommen jeden Tag (...) ,Ihr müsst was *protective* anziehen’. (...) Wenn du in der Türkei eine Messe machst, ist das jedem egal.”²⁸ (INT1)

Als ein Grund für diese hohe Ambiguitätstoleranz kann angeführt werden, dass viele Umstände sich in der Türkei sehr schnell ändern, wie etwa Regelungen und Gesetze, oder auch Wechselkurse, weshalb es oft nicht möglich ist, vorausschauend zu planen oder mit einer 100%igen Gewissheit an eine Sache heranzugehen. Die Entscheidungsfindung ist daher geprägt durch sich ständig wechselnde externe Faktoren:

- Beispiel 31: “Aber bei Firmen, die projektbasiert arbeiten (...), vor allem bei Firmen, die in Ländern wie der Türkei leben, gibt es sehr viele Determinanten, die nicht in deiner Hand liegen. (...) Du machst ein Dollar-Abkommen – und der Dollar gewinnt plötzlich so an Wert, das du nicht mehr weißt, was du machen sollst. (...) Gute Besserung. Das ist kein Faktor, der in meiner Hand liegt. (...) Oder du machst einen Plan (...) und die Firma, mit der du handelst, geht pleite. Das passiert, wir erleben sowas. (...) Nicht jeder muss so stabil sein, also in der Türkei kannst du jeden Moment pleitegehen.“²⁹ (INT1)

Auf interkultureller Ebene bedeutet dies, dass eine Anpassung des Gegenübers die Geschäftsbeziehung positiver gestalten lässt, wie in folgendem Beispiel deutlich wird:

²⁸ Türkisches Original: „Mesela Almanya’da fuar yapıyoruz biz dimi, *messe* ’nin çok sert kuralları var. (...) biz *messe* ’ye bir giriyoruz (...) Almanya’da Türk firmayla (...) ne ayakkabılar doğru ne şapka var ne gözlük var herifler her gün gelip (...). “*Protective* bir şey giymeniz lazım.” (...) Türkiye’de fuar yap (...) kimsenin umurunda değil (...)

²⁹ Türkisches Original: „Ama (...) proje bazlı çalışan firmalarında özellikle Türkiye gibi ülkelerinde elinde olmayan bir sürü determinant vardır. (...) Sen bir dolar anlaşması yaparsın – dolar bir yükselir, ne yapacağını şaşırırsın. (...) Geçmiş olsun. Bu benim elimde olan bir faktör değil. (...) Ya da sen bir plan yapıyorsun tamam mı is yaptığın firma batıyor abi. Oluyor bunlar yaşıyoruz bunları. (...) yani hani herkes çok sağlam olmak zorunda değil yani her an Türkiye’de bataabilirsin.”

- Beispiel 32: „Ich glaube, was auch wichtig ist, dass man vielleicht etwas ruhiger ist, als der gegenüber. (...) die türkische Mentalität ist manchmal schon ein bisschen explosiver, und ich glaube, wenn man auf der anderen Seite dann auch explosiv wäre, das wäre (...) nicht gut für das Geschäft und Verhalten zueinander. Ich glaube, wenn man da eher, ja ich würde jetzt nicht sagen zurückhaltender, aber eine ruhigere Art hat, und dann aber mit Argumenten schon gegenargumentieren kann, dass das schon das ganze positiver gestaltet.“ (INT3)

7.2.8. Kategorie Verhandlungsstil

An dem vorausgegangenen Beispiel ist schon die türkische Mentalität angesprochen worden, die sich auch folgend anschaulich erkennen lässt:

- Beispiel 33: „Aber ich mache die Türkei schon – ja, 10 Jahre ungefähr, ich glaube schon, dass ich die Leute ganz gut einschätzen kann. Ich glaube auch zu wissen, dass die Art - also meine Art jetzt - ganz gut ankommt, weil ich (...) ein ruhigerer Typ bin. (...) also ich habe schon ein paar Verhandlungen miterlebt, wo richtig die Fetzen geflogen sind, und es kurz vorm *crash* war, das man sagt, man geht auseinander, wo ich dann (...) - (...) den Chef, dem Verhandlungsführer – (...) gesagt habe ‚Können wir bitte rausgehen?‘, haben wir es dann besprochen, um Deeskalation zu machen und dann funktioniert es auch wieder. Und wenn ich da jetzt auch noch (...) derjenige gewesen wäre, der (...) eher frech, aggressiv, dann glaube ich, wäre es da zum Beispiel zum *cut* gekommen, wo es auseinandergeht, weil es einfach hitzig wird. Also da wird es dann schon auch laut, also das kann man sich vielleicht jetzt nicht so vorstellen, man sagt ‚Ok, das ist ein Geschäft und man spricht da‘, man hat sicherlich unterschiedliche Argumente, da wird es mitunter schon bisschen - ich würde jetzt nicht sagen aggressiv - aber provozierend. Und ich glaube, da muss man dann schon versuchen, das ganze wieder abzukühlen, das wäre mir jetzt in Skandinavien – (...) mit den „kühlen Schweden“ - aber wir hatten auch Franzosen dabei, nicht so passiert, da passiert das nicht so, also da wird ruhiger diskutiert.“ (INT3)

Neben der nun erwähnten „emotionaleren“ Verhandlungsweise, zeigt sich gerade auch in interkulturellen Verhandlungssituationen ein oftmals fehlendes strukturiertes Vorgehen, wie es auch im vorangegangenen Kapitel des Verhandlungsmanagements erläutert wurde:

- Beispiel 34: „Sie [die Türken] gehen manchmal nicht so strukturiert heran. (...) Also (...) wenn man irgendein Thema hat, und man will nach einer Lösung suchen und man hat eine Idee, dann will man die sofort umsetzen. Und wir [Deutsche] sind da anders geprägt, wir versuchen erst die Ursache zu finden und dann beheben wir. Das ist sehr, schon sehr unterschiedlich. Also erstmals eigentlich eine Aktion. Das ist (...) das Allerwichtigste, weil man zeigt irgendwo (...) dem Gegenüber, (...) den Willen, das was abstellt. Grundsätzlich sagt man, wir verbessern es, aber es funktioniert halt manchmal nicht, also es kann schon sein, dass es mal, dass das was man probiert, funktioniert, aber nicht immer. Da hat man einfach eine andere Art, was zu beheben oder was zu machen.“ (INT3)

Neben diesem Willen, etwas sofort in die Tat umzusetzen, ist auch das klassische „herunterhandeln“ in türkischen Verhandlungssituationen vorzufinden:

- Beispiel 35: „Es wird immer wieder nochmal versucht, nachzuverhandeln, das ist (...) schon sehr auffallend. Und selbst wenn es nur kleinste Beträge sind. Also ich hatte jetzt letzte Woche (...) einen Fall: Ich habe um 5 Euro den Preis erhöht, für ein Teil, das mehr Material hat, bisschen schwerer ist, wie in der Stückzahl. Wo ich sage – ja, eigentlich einleuchtend. Aber da wird trotzdem verhandelt, ‚Das ist eh schon so teurer (...)‘, und ob ich den gleichen Preis machen kann.“ (INT3)
- Beispiel 36: „Ich glaube gar nicht, dass es am Kurs liegt oder so. Da liegt es (...) an der Mentalität, nochmal nachzufragen, ob man das nochmal irgendwo reduzieren kann. Also ich glaube, wenn ich das jetzt bei einem deutschen Kunden mache, und sage ihm, das kostet so viel mehr, weil ich für das Material mehr zahle und weil ich in der Bearbeitung - weil die Menge kleiner ist - etwas höhere Kosten habe, sagt er ‚ok, verstanden, ist so‘. Mein Gegenüber jetzt in der Türkei, der versteht das schon auch.“

Ich würde nie sagen der versteht das jetzt nicht, dass da mehr Material ist (...) ³⁰ und deswegen ist es teurer, aber er fragt trotzdem nochmal nach, ‚Kannst du mir das billiger geben?‘ oder ‚Kannst du mir das zum gleichen Preis geben?‘. Also das ist schon noch sehr ausgeprägt.“ (INT3)

7.2.9. Kategorie Business-Etikette

Die vorletzte Kategorie behandelt die Business-Etikette, da viel Wert auf Äußeres ³¹ gelegt wird. Die Wichtigkeit von Umgangsformen wird auch von Baldauf (2015) betont, welche postuliert, dass es nicht Kulturstandards sind, welche die Kommunikation von Mitgliedern anderer Kulturen erschwert, sondern dass es die Umgangsformen und die Etikette sind, die diese Werte und Normen äußerlich sichtbar machen (Baldauf 2015: 12ff.). Wie schon unter der Kategorie „verbale und nonverbale Kommunikation“ erläutert, wird in der Türkei ein höflicher und respektvoller Umgangston gepflegt. Tendenziell werden Offenheit und direkte Konfrontation mit der eigenen Meinung nicht gern praktiziert, um dem Gegenüber nicht vor den Kopf zu stoßen. So verlangt es die Höflichkeit beispielsweise, ein Nein eher „durch die Blume“ als direkt auszusprechen (Tektaşlı/ Heidinger 2012: 127 f.). Da die türkische Gesellschaft eher konservativ ausgerichtet ist, wirkt allzu legeres Auftreten ebenfalls deplatziert:

- Beispiel 37: „Man sollte keine Beine überschlagen. Das Etikett ist wichtig. Auch wenn das viele machen, aber sein Handy benutzen ist schon respektlos.“ (GP1)

Hier ist aber ein Unterschied zwischen erwünschten und tatsächlich gelebten sozialen Verhalten sehr deutlich sichtbar, wie in nachfolgendem Beispiel aus der teilnehmenden Beobachtung erkenntlich wird:

- Beispiel 38: „Die Mitarbeiterinnen haben alle überschlagene Beine, und schauen oft auf ihr Handy. Eine Mitarbeiterin wird angerufen und geht zum Telefongespräch raus aus dem Büro. Die Chefin hat immerzu verschränkte Arme und wackelt unentwegt mit einem Fuß.“ (BP1)

³⁰ Unverständlich, daher ausgelassen

³¹ siehe Statussymbole: Kategorie Hierarchie

7.2.10. Kategorie Frauen

Generell sind Frauen im türkischen Geschäftsleben in nahezu allen Branchen und Hierarchieebenen präsent. Wie häufig in femininen Gesellschaften kann man auch in der Türkei viele Frauen in fachlich qualifizierten Berufen antreffen (Tektasli/ Heidinger 2012: 118):

- Beispiel 39: „Die Gesprächsrunde startet, in dem die Chefin ihre notierten Themen anspricht. Der einzige männliche Mitarbeiter kommt erst später dazu (...). Es sind nun insgesamt fünf Frauen und ein Mann anwesend. (...) Der männliche Mitarbeiter schreibt etwas auf seinem Laptop und beteiligt sich nicht aktiv an der Gesprächsrunde. Er spricht erst, als die Chefin ihn direkt anspricht, verhält sich aber auch sonst sehr ruhig. Die Mitarbeiter sprechen immerzu nur zur Chefin und schauen dabei auch nicht in die Runde.“ (BP1)
- Beispiel 40: „Es gibt schon vereinzelt Frauen, nicht jetzt in der höchsten Position, die mir (...) begegnen. Sind die unterschiedlich? Schwierig zu sagen. Wenn wir jetzt da verhandeln, wird auch nachgefragt, ‚Geht es nochmal günstiger?‘ oder so, da würde ich jetzt sagen, da ist kein Unterschied. Aus meinen Erfahrungen heraus ist da das Verhalten nicht anders, also ob das jetzt ein Mann oder eine Frau ist.“ (INT3)
- Beispiel 41: „Frauen sind generell taffer. Sie versuchen sich zu behaupten. Man kann schon fast von einem langanhaltenden Kampf ausgehen.“ (GP1)

Interessant ist an dieser Stelle die unterschiedliche Einschätzung aus einer deutschen (Beispiel 40) und einer türkischen Perspektive (Beispiel 41). Nach Einschätzung der Verfasserin gibt es durchaus viele „taffe“ Frauen, wobei man in der Türkei als Frau auch immer davon ausgehen kann, dass sich männliche Kollegen um einen kümmern, wie um eine „Schwester“:

- Beispiel 42: „Hier gibt es so etwas wie *abi/ abla* (...) Ich bin von jedem hier die Schwester. Ich habe [früher] gesagt, ich hatte einen Bruder, hier habe ich lauter Brüder bekommen. Das ist unmöglich, dass jemand kommt und [unanständig] schaut oder [einen] anmacht, alle würden [in so einem Fall] zusammenkommen. (...) Die Frauen hier sind auch so. Also das ist unmöglich.

Also wenn hier eine Frau arbeitet, würden die [Männer] einen nicht mit anderen Augen ansehen. Die von denen die große Schwester, die Mutter oder die kleine Schwester werden. So würden die sich verhalten.“³²

7.3. DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Betrachtet man nun die Forschungsergebnisse in ihrer Gesamtheit, so erkennt man klare Tendenzen der türkischen (Kommunikations-)Kultur, doch müssen mindestens drei verschiedene Kontextbündel hier unterscheiden werden: Zum einen handeln alle beteiligten Personen auf der Grundlage ihrer jeweiligen persönlichen, sozialen und kulturellen Hintergründe, zum zweiten bestimmen die verschiedenen Organisationen und Organisationsformen, innerhalb deren alle Beteiligten handeln, den spezifischen Kontext und drittens beeinflusst auch der gesamte äußere Kontext sowohl die Organisation wie auch die Personen in ihren Strukturen, Prozessen und Handlungen. Die spezifischen Kommunikationsmuster türkischer Geschäftsleute nur auf kulturelle Faktoren zu reduzieren, wäre daher eine unzulässige Vereinfachung, da insbesondere Persönlichkeitsfaktoren als wichtige Beeinflussungsgrößen menschlichen Verhaltens ausgeklammert blieben.

Das Problem der vorliegenden Untersuchung besteht darin, dass das Wissen über kulturelle Unterschiede keine Aussagen über das konkrete Verhalten bzw. den Hintergrund des Verhaltens einzelner Personen einer bestimmten Kultur erlaubt. Nur durch die Kenntnis der spezifischen Kultur kann nicht das individuelle Verhalten und die Reaktionen der Mitglieder einer bestimmten kulturellen Gruppe antizipiert werden. Tatsächlich ist es doch eher so, dass Verhalten durch eine Reihe von Variablen beeinflusst wird, von denen Kultur nur eine, aber eventuell keineswegs die Wichtigste ist.

³² Türkisches Original: „Burada abi/ abla gibi bir şey vardır. (...) bunların hepsinin kardeşiyim. Ben dedim ki bir tane erkek kardeşim vardı, burada bir sürü abim oldu. Öyle Mümkün değil, gelecek birisi, böyle bakacak ya da laf atacak, hepsi birlik olur. (...) Buradaki bayanlar da öyle. Yani mümkün değil. Yani burada bir bayan çalışıyorsa bunlar (...) farklı gözle bakmazlar. Onların ablaları anneleri olmuştur, ya da kız kardeşleri. Öyle davranırlar.”

Das heißt einerseits, dass es wichtig ist, diese zusätzlichen Kenntnisse über kulturelle Unterschiede zu haben, andererseits aber auch, dass es unentbehrlich ist, andere Erfahrungen und Erkenntnisse nicht außer Acht zu lassen. Das Verhalten von Menschen wird nämlich von einer Reihe von Faktoren gesteuert, die durch die Sozialisation entscheidend geprägt werden. Angeborene Eigenschaften, familiärer Hintergrund, Freundeskreis, Arbeitsumfeld, Beruf und Einkommen, Religion, politische Zugehörigkeit, Rollen- und Gruppenzugehörigkeit, sub-nationale bzw. regionale Kulturen prägen Verhaltens- und Reaktionsmuster entscheidend. In allen Fällen ist der kulturelle Hintergrund von entscheidender Bedeutung aber offensichtlich nicht der einzige prägende Faktor. Im Geschäftsleben sind also nicht nur persönliche und nationalkulturelle Faktoren bestimmend, sondern auch die spezifischen Unternehmens- und Organisationskulturen, die ihre Mitglieder auch entscheidend beeinflussen und zu bestimmten Verhaltensweisen drängen.

Es ist dabei aber anzumerken, dass die Gesprächspartner selber ihre Erfahrungen als „kulturspezifisch“ eingeordnet haben, weswegen dies auch in die Arbeit so mit aufgenommen wurde.

7.4. PROBLEME BEI DER UNTERSUCHUNG

Wie in der Diskussion der Ergebnisse schon erwähnt, ist natürlich die Aussagekraft der einzelnen Aussagen bei einem so geringen Sampling wie dem vorliegenden, kritisch zu betrachten. Die Ergebnisse sind subjektiv und die Stichprobe sehr klein, was eine Verallgemeinerung nach wissenschaftlichen Standards nur bedingt zulässt. Auch durch das Wählen einer induktiven Methode, wird diesem Problem nicht entgangen.

Wenn man nun weiter die Probleme während der Datenerhebung betrachtet, so muss angeführt werden, dass vor allem bei einer teilnehmenden Beobachtung eine Anspannung deutlich zu spüren war und das Meeting teilweise sehr oberflächlich verlief, um womöglich keine Interna preiszugeben. Aufgrund der meist persönlich vorhandenen Beziehung zur Forscherin waren einige Experten sehr bereitwillig, zu kooperieren, doch reagierten manche Befragte auch sehr zurückhaltend.

Die Experten waren allesamt sehr höflich, jedoch wurde oftmals auch bewusst am Thema vorbeigeredet, um wahrscheinlich keine steilen Thesen zu liefern. Dadurch war es kaum möglich, nach einem Leitfaden die Interviews zu führen, und die Forscherin versuchte sich an die jeweilige Situation und den jeweiligen Gesprächspartner einzustellen, um dennoch neue Erkenntnisse generieren zu können. Auf jeden Fall war ein methodischer Lerneffekt mit jedem Interview vorhanden.

Bei der Datenauswertung bestand das zentrale Problem darin, dass nicht von allen eine Tonbandaufnahme existierte und die Interviews mal auf Deutsch und mal auf Türkisch geführt wurden. So mussten die türkischen Interviews und Aussagen auf Deutsch übersetzt werden, was von Natur aus Verzerrungen bei der Codierung mit sich bringt. Oft wurde den Fragen ausgewichen und nichts Konkretes gesagt; dieses Problem bestand vor allem bei den Befragten, die die Forscherin vorher nicht kannte und somit noch kein persönliches Verhältnis pflegte. Bei den Befragten wiederum, die die Forscherin bereits kannte, ergab sich das Problem, dass sehr viel Irrelevantes erzählt wurde und die Transkriptionstexte somit nur einen Bruchteil an relevanten Informationen lieferten. An dieser Stelle ist aber anzumerken, dass womöglich gerade erst diese persönlichen Gespräche die Befragten dazu animierten, für die Forschungsarbeit Daten preiszugeben.

Da nicht alle Experten mit einer Tonbandaufnahme einverstanden waren, musste auch auf ein Gedächtnisprotokoll zurückgegriffen werden, um eine äquivalente Form der transkribierten Interviews herzustellen. Jede handschriftliche Protokollierung ist aber mit gewaltigen Informationsverlusten und -veränderungen verbunden. Die Anfertigung eines Gedächtnisprotokolls auf der Grundlage von Notizen, die man sich während des Interviews gemacht hat, stellt eine Rekonstruktion, bei der das Gedächtnis des Interviewers eine entscheidende Rolle spielt, dar. Diese Rekonstruktion ist durch Auslassungen, Umdeutungen und Interpretation, retrospektive Rationalisierungen usw. belastet. Gedächtnisprotokolle führen nach Gläser und Laudel (2009) einen zusätzlichen Interpretationsschritt in die Untersuchung ein, der den Zugang zu dem zu rekonstruierenden Prozess erschwert.

8. FAZIT

Aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive steht die Gewinnmaximierung eines Unternehmens an erster Stelle. Es reicht allerdings nicht, beispielsweise alle Prozesse nur möglichst effektiv zu gestalten um die Produktion zu steigern. Die Menschen im Betrieb sind die grundlegenden Faktoren, die zu einem nachhaltigen Gewinn beitragen. Wie anschaulich gezeigt wurde, spielt Kultur eine wichtige Rolle im sozialen Miteinander. Die Forschungsfrage, welche Besonderheiten die türkische Verhandlungskultur aufweist, wurde dahingehend beantwortet, als dass gezeigt werden konnte, welche diese aus der Sicht von türkischen und von deutschen Geschäftsleuten darstellen. Da aber keine deutschen Verhandlungen beobachtet wurden, konnte die Hypothese, dass strukturelle Unterschiede bei Verhandlungen in Ort, Ablauf und Dauer vorherrschen, nicht empirisch überprüft werden. Eine wichtige Erkenntnis ist jedoch, dass die türkische Verhandlungs- und Kommunikationskultur Eigenschaften mit sich bringt, die konträre Vorstellungen zu deutschen Arbeitsweisen aufweist. Hier gilt es, in Verhandlungssituationen gekonnt zu agieren, denn gerade eine kulturelle Vielfalt und damit einhergehende abwechslungsreiche Kommunikation können eine optimale Ausgangsbasis für gewinnbringende Verhandlungen und langfristige Zusammenarbeit sein. Wer die historischen und kulturellen Hintergründe der Türkei gut kennt, kann ein – für das eigene Empfinden – entgegengesetztes Handeln einordnen und verstehen. Das Verstehen stellt hierbei die Grundlage für ein gegenseitiges Respektieren. Dabei ist Erfahrung von interkultureller Kompetenz zu trennen. Toleranz reicht ebenfalls nicht aus, um erfolgreich mit türkischen Verhandlungspartnern agieren zu können. Unter erfolgreichem Agieren wird hier eine Kommunikation ohne Missverständnisse verstanden, in welcher beide Kommunikationspartner sich verstanden fühlen und artikulieren können.

Der einzige Weg verläuft dabei über die kulturelle Wertschätzung, die das Wissen um die andere Kultur voraussetzt. Nur ein kultur-äquivalenter Umgang ermöglicht es, erfolgreich in einem fremden Kulturkreis zu interagieren. Das betrifft alle Bereiche des interkulturellen Lebens, ob in der Alltagswelt, in der Geschäftswelt oder in der Politik. Eine Grundvoraussetzung ist die Erkenntnis, dass die Kulturen dabei gleichwertig sind. Es gilt zu akzeptieren, dass es andere Methoden und Sichtweisen als die eigenen gibt, mit denen man an dasselbe Phänomen herangehen kann. Dazu bedarf es Offenheit und Aufgeschlossenheit. Ferner muss man beobachten können, existierende Unterschiede akzeptieren und ebenso respektieren zu können. Die persönlichen Verhaltensweisen in Verhandlungs- bzw. Kommunikationssituationen mit einem türkischen Gegenüber sollten dabei aber stets authentisch sein. Es wird nicht erwartet, dass man sich anpasst, sondern dass man eine gegenseitige Wertschätzung zeigt. An dieser Stelle muss noch einmal betont werden, dass das in der Forschungsarbeit vorliegende Konstrukt der „türkischen Kultur“ als Generalisierung und Ansatz zur Simplifizierung der Betrachtung von Kultur verwendet wurde. Es hat nicht den Anspruch, universelle Gültigkeit für eine vorherrschende Verhandlungskultur zu haben, welche immer von mehreren Faktoren abhängig ist. Es besteht kein Zweifel, dass verschiedene Ausprägungen einer türkischen Verhandlungskultur anzutreffen sein können, was allein schon durch die existierende Diversität innerhalb der Türkei bedingt ist. Im Fokus sollte demnach bei Vorbereitungen auf Verhandlungssituationen mit einem türkischen Verhandlungspartner nicht nur die Kultur, das Alter, das Geschlecht oder die Religion der Person stehen. Nur eine Kombination aus allem – das heißt ein Blick auf die Persönlichkeit des Menschen – ergibt Aufschluss auf dessen mögliches Verhalten. Wichtig ist auch, sich zunächst seiner eigenen kulturellen Orientierung bewusst zu sein, deren handlungsbeeinflussende Wirkungen kennen und diese nicht als objektive Wirklichkeit zu begreifen, sondern nur als subjektive Wahrheiten und Vorstellungen zu definieren. Synergiebildende Faktoren wie solche interkulturellen Verhandlungssituationen sind demnach zuallererst das Infragestellen von Selbstverständlichkeiten. Ein sogenannter „dritter Weg“, kann dabei vor allem durch bikulturelle Personen – welche es im deutsch – türkischen Kontext zuhauf gibt - als Synergeträger geschehen.

LITERATURVERZEICHNIS

- (1) Alter, U.: Verhandeln als Kommunikationskompetenz: Grundlagen für erfolgreiches Verhandeln in Führung, Betrieb und Alltag. Springer Verlag, Wiesbaden 2015
- (2) Altıntaş, F.: „A Comparative Analysis of Turkish and German Managers’ Personal Values“, in: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Vol. 63 Issue 4, 2008: 66- 83
- (3) Appl, C./ Koytek, A./ Schmid, S.: Beruflich in der Türkei: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen 2007
- (4) Aretz, H./ Hansen, K.: „Erfolgreiches Management von Diversity“, in: Zeitschrift für Personalforschung, 17. Jahrg., Heft 2, 2003: 9- 36
- (5) Ataca, B.: “Turkish family structure and functioning”, in: Bekman, S./ Aksu-Koç (Hg.): Perspectives on human development, family, and culture. A. New York, Cambridge University Press 2009: 108- 125
- (6) Aydın, H./ Goldberg, A./ Öksüz, N./ Özbek, Y.: Zur türkischen Gesellschaft, Kultur und Identität. Ein Literaturbericht zum Thema „Soziologische Länderkunde: Türkei“ des Zentrums für Türkeistudien. Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt/Main 2000
- (7) Baldauf, A.: Geschäftsleute unter sich. Die Internationalität der Business Culture. transcript Verlag, Bielefeld 2015

- (8) Barmeyer, C.: Kulturdimensionen und Kulturstandards, in: Genkova, P./ Barmeyer, C./ Scheffer, J. (Hg.): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Verlag Karl Stutz, Passau 2011 (a)
- (9) Barmeyer, C.: Kultur in der Interkulturellen Kommunikation, in: Genkova, P./ Barmeyer, C./ Scheffer, J. (Hg.): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Verlag Karl Stutz, Passau 2011 (b)
- (10) Barmeyer, C.: Taschenlexikon Interkulturalität. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen 2012
- (11) Başaran, F.: „University students’ value preferences”, in: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Araştırma Dergisi, Vol. 14, 1992: 13- 25.
- (12) Beck, U.: Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1998
- (13) Bendl, R./ Eberherr, H./ Mensi-Klarbach, H.: „Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen“, in: Bendl, R./ Hanappi-Egger, E./ Hofmann, R. (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement, facultas Verlag, Wien 2012
- (14) Berg, C./ Milmeister, M.: Im Dialog mit den Daten das eigene Erzählen der Geschichte finden. Über die Kodierverfahren der Grounded-Theory-Methodologie, in: Form Qualitative Sozialforschung, Vol. 9. No 2, 2008
- (15) Blom, H./ Meier, H.: Interkulturelles Management. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 2004
- (16) Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W.: Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Springer VS, Wiesbaden 2014
- (17) Brohm, M.: Werte, Sinn und Tugenden als Steuerungsgrößen in Organisationen für Fach- und Führungskräfte. Springer Verlag, Wiesbaden 2017
- (18) Cetin, C./ Arslan, M.: Müzakere Teknikleri. Ilke, Sürec, Uygulama. Beta Basım, Istanbul 2014

- (19) Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 2007
- (20) Erbacher, C.: Grundzüge der Verhandlungsführung. vdf Hochschulverlag, Zürich 2015
- (21) Erkus, A./ Zhenzhong M./ Tabak, A.: “Explore the impact of collectivism on conflict management styles: A Turkish Study”, in: International Journal of Conflict Management, Vol. 21 Issue: 2, 2010: 169- 185
- (22) Fisher R./ Ury, W.: Getting to Yes. Negotiation agreement without giving in, Random House Business Books, Boston MA 1981
- (23) Flick, U.: Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U./ von Kardoff, E./ Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg 2000
- (24) Frey, D./ Henninger, M./ Lübke, R./ Kluge, A.: Einführung und konzeptionelle Klärung, in: Frey, D. (Hg.): Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2016
- (25) Gawlik, K.: Kulturelle Einflüsse im Beschaffungsmarketing: Vergleich des Verhandlungsverhaltens in China, Japan und Deutschland. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004
- (26) Geertz, C.: Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1983
- (27) Genkova, P./ Barmeyer, C./ Scheffer, J.: Methodologische Probleme interkultureller und kulturvergleichender Forschung, in: Genkova, P./ Barmeyer, C./ Scheffer, J. (Hg.): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Verlag Karl Stutz, Passau 2011
- (28) Germany Trade & Invest 2016: Wirtschaftsdaten kompakt Türkei, November 2016
- (29) Gläser, J./ Laudel, G.: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010

- (30) Gökşen, N./ Üsdiken, B.: “Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding”, in: *British Journal of Management*, Volume 12 Issue 4, 2001: 325- 340
- (31) Hall, E./ Hall, M.: *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth Intercultural Press, 1990
- (32) Hansen, K.: *Kultur und Kulturwissenschaft*. A. Francke Verlag, Tübingen 2011
- (33) Herbrand, F.: *Fit für fremde Kulturen: Interkulturelles Training für Führungskräfte*. Bern 2002
- (34) Hillmann, K.-H.: „Zur Wertewandelforschung: Einführung, Übersicht und Ausblick.“, in: Oesterdiekhoff, G./ Jegelka, N. (Hg.): *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften. Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften*, Leske & Budrich, Opladen 2001: 15- 39
- (35) Hofstede, G.: „Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories apply abroad?“ (1980), in: Pugh - *Organization Theory - Motivation, Leadership and Organisation*, 2007: 223- 250
- (36) Hofstede, G./ Hofstede, G. J.: *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. dtv Verlag, München 2011
- (37) Inglehart, R.: *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1989
- (38) Kabasakal, H./ Bodur, M.: *Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon*, in: Chhokar, J./ Brodbeck, F/ House, R.: *Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies*. LEA Publishers, Mahwah, New Jersey 2008
- (39) Kasprzak, S./ Herbst, U./ Preuss, M./ Voeth, M.: “Clash or Match? An Analysis of Intra- and Intercultural Buyer-Seller Negotiations in China and Germany”, in: *Proceedings of the 44th European Marketing Association Conference, EMAC 2015*

- (40) Kaya, A.: "Management of Ethno-Cultural Diversity in Turkey: Europeanization of Domestic Politics and New Challenges", in: International Journal of Legal Information the Official Journal of the International Association of Law Libraries Vol. 38, 2010: 214- 226
- (41) Kelle, U.: Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008
- (42) Kızıllhan, J.: „Interaktion von Krankheitswahrnehmung und Krankheitsbewältigung bei türkischstämmigen Patienten – Eine vergleichende Studie.“, in: Verhaltenstherapie & Verhaltensmedizin, Vol. 29 Nr. 4, 2008: 352-366.
- (43) Kozan, M./ Ergin, C./ Varoglu, K.: "Bases of power and conflict intervention strategy: a study on Turkish managers", in: International Journal of Conflict Management, Vol. 25 Issue 1, 2014: 38- 60
- (44) Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C.: Culture. A critical review of concepts and definitions. Vintage, New York 1967
- (45) Kuckartz, U./ Dresing, T./ Rädiker, S./ Stefer, C.: Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008
- (46) Kühnel, P.: "Kulturstandards – woher sie kommen und wie sie wirken.", in: intercultural journal, Vol. 13 Nr. 22, 2014: 57- 78
- (47) Marcoulides, G./ Yavas, B./ Bilgin, Z./ Gibson, C: "Reconciling Culturalist and Rationalist Approaches: Leadership in the United States and Turkey", in: Thunderbird International Business Review, Vol. 40, 1998: 563- 584
- (48) Metcalf, L./ Bird, A./ Shankarmahesh, M./ Aycan, Z./ Larimo, J./ Valdelamar, D.: "Cultural tendencies in Negotiations: A Comparison of Finland, India, Mexico, Turkey and the United States", in: Journal of World Business Vol. 41, 2006: 382- 394
- (49) Mohn, R.: „Werte“, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Change, Vol. 3, 2008

- (50) Moser-Weithmann, B.: Geschäftserfolg in der Türkei. Erfolgreiche Kommunikation mit türkischen Geschäftspartnern. orell füssli Verlag, Zürich 2008
- (51) Mühlen, A.: Internationales Verhandeln. Konfrontation, Wettbewerb, Zusammenarbeit mit zahlreichen interkulturellen Fakten und Fallbeispielen. LIT Verlag, Münster 2001
- (52) Paddock, E.: „The Role of Gender in Negotiations”, in: Negotiation Excellence: Successful Deal Making. Research Collection Lee Kong Chian School of Business. 2011: 1- 20
- (53) Phalet, K. & Güngör, D.: “Cultural continuity and discontinuity in Turkish migrant families: Extending the Model of Family Change.”, in: Bekman, S./ Aksu-Koç, A. (Hg.): Perspectives on human development, family, and culture. Cambridge University Press, New York 2009: 241- 263
- (54) Przyborski, A./ Wohlrab-Sahr, M.: Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg Verlag, München 2014
- (55) Rokeach, M.: Understanding human values. Individual and societal. Free Press, New York 1979
- (56) Roth, H.: Kultur, Raum und Zeit. Ansätze zu einer vergleichenden Kulturtheorie. nomos Verlag, Baden-Baden 2013
- (57) Salacuse, J.: “Intercultural Negotiation in Intercultural Business”, in: Group Decision and Negotiation, Vol. 8, Issue 3, 1999: 217- 236
- (58) Sawitzki, P.: International Verhandeln: Interkulturelle Kommunikation im Business. Deutscher Wirtschaftsdienst Verlag, München 2007
- (59) Schein, E.: Organizational Psychology. Prentice-Hall, 1988
- (60) Schmitz, L.: Nationalkultur versus Berufskultur: Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstedes. transcript Verlag, Bielefeld 2015
- (61) Scholl, A.: Die Befragung. UVK Verlagsgesellschaft mbH, München 2015
- (62) Schwartz, S.: “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries.”, in: Advances in experimental social psychology, Vol. 25, 1992: 1- 65

- (63) Schwartz, S.: “An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values”, in:
Online Readings in Psychology and Culture, Vol. 2 Issue 1, 2012: 1- 20
- (64) Sunar, D.: “Change and continuity in Turkish middleclass family”, in: Özdalga,
E./ Liljestrom, R. (Hg.): *Autonomy and Dependency in Family: Turkey and
Sweden in Critical Perspective*, 2002: 217- 237
- (65) Tatlican, G.: *Business mit der Türkei: Ein Ratgeber für Einsteiger*. Haupt Verlag,
Bern 2006
- (66) Tektasli, Y./ Heidinger, P.: *Business Guide Türkei. Ein Handbuch für
ausländische Investoren und Geschäftsleute in der Türkei*. Institut für
Außenwirtschaft GmbH, OWC- Verlag, Münster 2012
- (67) Thomas, A.: *Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und
Kooperation*, in: Thomas, A./ Kinast, E./ Schroll-Machl, S. (Hg.): *Handbuch
Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Vandenhoeck & Ruprecht
Verlag, Göttingen 2003
- (68) Thomas, A.: *Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im
interkulturellen Handeln*, in: Thomas, A. (Hg.): *Kulturstandards in der
internationalen Begegnung*. Verlag für Entwicklungspolitik Saarbrücken,
Breitenbach 1991
- (69) Thomas, K.: *Conflict and conflict management*, in: Dunette, Marvin (Hg.):
Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally, Chicago
1976
- (70) Uslucan, H.: „Interkulturelle Werte – Interkulturelle Welten? Zur Wertigkeit von
Werten im Kultur- und Kontextvergleich“, in: Ernst, T./ Heimböckel, D. (Hg.):
*Verortung der Interkulturalität. Die „Europäischen Kulturhauptstädte“
Luxemburg und die Großregion (2007), das Ruhrgebiet (2010) und Istanbul
(2010)*. transcript verlag, Bielefeld 2012
- (71) Vahs, D.: *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. Schäffer-Poeschel
Verlag, Stuttgart 2012
- (72) Voeth, M./ Herbst, U.: *Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und
Analyse*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015

- (73) Wannenwetsch, H.: Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik: Praxiserprobte Erfolgsstrategien und Wege zur Kostensenkung. Springer Verlag, Berlin 2009
- (74) Webster, F./ Wind, Y.: Organizational Buying Behaviour. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (New Jersey) 1972
- (75) Woman Matter Turkey Report 2016: McKinsey& Company/ TÜSIAD, März 2017
- (76) Woman on Board Report 2015: Independent Women Directors Project Sabancı University Corporate Governance Forum of Turkey, Januar 2016

ANHÄNGE

ANHANG A: Transkription Tonbandinterview 1 (INT1)

Befragter: S. A.: 36 Jahre alt, männlich

Ort: Istanbul, Türkei

Datum: 23.03.2017

*****Beginn Transkription*****

Unterbrechung – jemand bringt Kaffee

Mitarbeiter: “Pardon – İçer misin?”

S: “Yok abi, demin içtim”

(...)

Unterbrechung - jemand will möchte herein

S: “Acilse gel abicim. Gel. Gel, gel, acilse gel, abicim- ha tamam yani bölebilirsiniz (...) sohbet ediyorum.”

(...)

Unterbrechung - Telefon klingelt - S. zu mir: “çok özür dilerim”

(...)

Wieder S. zu mir: “pardon abicim”

(:.)

S.: Karşındaki Türk’ün kimin olduğu önemli. Şimdi mesela bak (...)’ın satış direktörü de bizi arıyor, telefonla konuşuyoruz. Onunla tabi ki “Serkan Bey, haklısınız, öyle yapalım, isterseniz böyle görelim”. Daha biraz hani işi yumuşatman lazım çünkü karşındaki adam Boğaziçi mezunu, işte yurtdışında yaşamış, multinationallarda çalışmış, bilmem ne bilmem ne. Yani hani böyle. Şimdi bu arayan adam tedarikçi, bir tane araç yöneticisi. Bu adamla başka türlü şey konuşamazsın. Hani bu adamla şey konuşman lazım “tamam abi,

hallediyoruz abi, öyle yapalım abi, böyle yapalım abi”. Hani seni yönlendiren adamlar var, müşterilerin, birde senin yönlendirdiğin adam var, tedarikçi. Yani bu tamamen karşıdaki kişiyle alakalı bir şey. Yurtdışıyla yazıştığın zaman - mesela İngiliz bir firmayla çok sık yazışıyorum ediyorum - yani o adamlarla mutlaka şey konuşman lazım - cause action result. Bir şeyin sebebi var. Bunun karşısında nasıl bir aksiyon alacaksın buna karşı ne sonuçlarda olacak, yani çünkü adamların da mindsetine uyarak konuşman lazım.

(...)

S.: Ya da Hollandalı bir firmayla iş yaparken adamın ön ödemesi kontratında yüz de otuzsa ve ayın 25ine kadar ödemen gerekiyorsa, ayın 25ine kadar adamlara 30% ödeme lazım, ama Türkiye’de iş yapıyorsan, 26si, 27si hani hahaha anlatabiliyor muyum yani 3, 4 gün bir şey yapman lazım, alttan alman lazım bu tamamen kültürle alakalı bir şey.

(...)

S.: Mesela Almanya’da fuar yapıyoruz biz dimi. Messe’nin çok sert kuralları var. Tamam mı? Diyor ki “kardeşim işte high yükseklik” diyor “beş buçuk metre olmak zorunda, çalışırken” diyor “mutlaka koruyucu kask, gözlük, bilmem ne falan takman lazım”. Allahhh... biz messe’ye bir giriyoruz, tamam mı, Almanya’da Türk firmayla, Allah Allah. Yani hani ne ayakkabılar doğru, ne şapka var, ne gözlük var, herifler her gün gelip bize şey yapıyorlar. “Protective bir şey giymeniz lazım. Yapmayın, etmeyin.” Yalandan bizimkiler takıyorlar, tamam mı, iş şartlarından, ama yani allahlık - sana öyle şöyleyim, Türkiye’de fuar yap – pöhhhh, kimsenin umurunda değil - öldün mü, kaldın mı, bilmem ne yaptın mı, şey bu tekrar kültürle alakalı bir şey.

D.: Sence hangi sistem senin gibi girişimciler için daha iyi o zaman?

S.: İkisindedir avantajları var, ikisindedir dezavantajları var. Türkiye’de iş yapıyorsan, bazen o kadar hızlı karar alman gerekiyor, bu bürokrasi, red tape, kontrat, bilmem ne, bunlardan o kadar hızlı kurtulman gerekiyor ki, senin için önemli olan işi yapmak. Bir de bizim gibi firmalarda hız çok önemli. O tip durumlarda Türkiye’de iş yapmak çok önemli. Ama o kadar hızlı gittiğin zaman maliyetin ödeme günün adam saatin bilmem neyin o kadar zor takip ediyorsun ki, bazen pazarlıkları sonradan yapmak zorunda kalıyorsun. Tamam mı, ee bu yüzden de mesela burada iş yapmak zor. Avrupa’ya gittiğin zaman her şeyin çok set standart ve kontrat da belirli, ama bir şey değiştirmek istediğin zaman bin tane kişiden izin almak zorunda kalırsın. Teknisyene yazıyorsun, teknisyen firma sahibine yazıyor, firma sahibi messe’ye yazıyor ve messe sana yazıyor. Falan yani - sen sonuç alana kadar zaman geçiyor. Yani bu tamamen şeyle alakalı.

(...)

S.: Ama bizim gibi proje bazlı çalışan firmalarındadır, özellikle Türkiye gibi ülkelerinde elinde olmayan bir sürü determinant vardır. Tamam mı? Sen bir dolar anlaşması yaparsın – dolar bir yükselir, ne yapacağını şaşırırsın. Yani mesela bak - biz geçen günde bir tane kontrat imzaladık. Geçenlerde dediğim bundan bir sene önce – dolar anlaştık satın alma bu dolardan satın aldım. Ben sabah (...) ile konuşuyorduk müşterim (...)’a TL’den sattım. Şimdi ben satın aldığımda Dolar üç liraydı, ben ödeme zamanı geldiğinde Dolar 3,6 lira. E şimdi bu adamla bana bu iş için (...) dolara sattı, bende buna (gleiche Zahl) dolar ödemek zorundayım. Simdi. (...) çarpı 3 (...) milyon yapıyor. (...) çarpı 3,6 (...) TL yapıyor. Bak (...) liraya zarar var burda mesela. Anlatabiliyor muyum? Geçmiş olsun. Bu benim elimde olan bir faktör değil. O yüzden Türkiye gibi ülkelerin buralarda olması kadar doğal birsey yok, anlatabiliyor muyum? Ya da sen bir plan yapıyorsun tamam mı, iş yaptığın firma batıyor abi. Oluyor bunlar yaşıyoruz bunları. Anlatabiliyor muyum yani hani herkes çok sağlam olmak zorunda değil yani, her an Türkiye’de bataabilirsin.”

(...)

ANHANG B: Transkription Tonbandinterview 2 (INT2)

Befragter: H. ca. 55 Jahre alt, weiblich

Ort: Istanbul, Türkei

Datum: 23.03.2017

*****Beginn Transkription*****

(...)

H: Bana mesela Kanada'dan müşterim geldi. İlk başta geldiğinde bu sistem yoktu, internet. Geldi. Bütün gelmiş, gezmiş, gezmiş. Bakmış. Benim şimdi suratımı biliyor ya, bulamamış. Ailesi Sultanahmet'te otelde. Tam geldi, ben kapatıyorum. Bir baktım üç sene önce onlar bana gelmişti, çocukları - dört sene - ufaktı. Ben onlara hediye vermişim. Onlar bunu unutmamış. Dört sene sonra geliyor buraya tekrar. Bey efendi beni bir gördü, hemen dedi ki "kapatıyor musun, close mu?" işte "ben gidiyorum, yurtdışına gideceğiz, uçaklarımız ertesi gün, ne olur bekler misin, aradım ben bulamadım seni, gideceğim otelden çocuklarımı ve esimi alacağım". Tamam dedik, bekleriz. Bekledik, ondan sonra görüştük, ama nasıl, sanki kardeşini görmüş filan yıllar önce, o çocukları büyümüş filan ama şimdi o zorluğu çekmeyecek.

(...)

H: Burada abi abla gibi bir şey vardır. Simdi ben burada çalışıyorum ya. Bunların hepsinin kardeşiyim. Ben dedim ki, bir tane erkek kardeşim vardı, burada bir süre abim oldu. Öyle mümkün değil, gelecek birisi, böyle bakacak, ya da laf atacak. Hepsi birlik olur. Bitti. Buradaki bayanlar da öyle. Yani mümkün değil. Yani burada bir bayan çalışıyorsa, bunlar kötü- farklı gözle bakmazlar. Onların ablaları, anneleri olmuştur, ya da kız kardeşleri. Öyle davranırlar. Yani. Bir aile sistemi yine var burada. Birisinin bir şeyi olursa, o gidiyor yine. Birisi yerine göre bir şey alır, hepsi birleşir. Birisi hasta oldu. Çalışamıyor. Onun yerine göre arada toplanılır ona getirilir. Ya bir kollamaca var yine.

(...)

ANHANG C: Transkription Telefongespräch (TG)

Telefonierender: S. A.: 36 Jahre alt, männlich

Ort: Istanbul, Türkei

Datum: 23.03.2017

*****Beginn Transkription*****

Efendim. (...) ben.

Merhabalar, nasılsınız? İyidir. Ben sizi dün aramayı unuttum, dimi abi. Özür diliyorum sizden ya. Özür diliyorum abi. Şimdi utandım, yemin ediyorum abi. Utandım yani.

Buyurun abi. Dinliyorum ben sizi.

Buyurun abi dinliyorum.

Evet abi, Evet

(...)

Öyle de ilerleyebiliriz yani problem değil.

Tamam abi, tamam abi, problem değil orası.

(...)

Hatta şey yapalım, bak abi ben bu adamlara gün içinde ulaşamam, edemem, tamam (...) biz nasıl biliyorsak, öyle çözelim. Orda ki şartnameyi de değiştirebilirim abi, problem değil.

Tamam abicim.

(...)

Tamam abi. Çok teşekkür ediyorum.

Tamam üstadım iyi çalışmalar tekrar özür diliyorum abi ben sizi aramayı unuttum.

Tamam abicim saygılar diliyorum görüşürüz.

Sağ ol cümlemizle.

ANHANG D: Transkription Tonbandinterview 3 (INT3)

Befragter: G. H. ca. 55 Jahre alt, männlich

Ort: Patraching, Deutschland

Datum: 11.07.2017

*****Beginn Transkription*****

D.: Wissen Sie denn wann Sie wieder in die Türkei fliegen?

G. H.: In 14 Tagen. (Pause) In den nächsten drei Wochen. Der Termin steht noch nicht ganz. Das ist ja bekanntlich nicht so, dass man so lange vorausplant. Also es geht immer relativ kurzfristig. Von daher ist das nicht so wie in Deutschland, wo man Besuch schon fünf Wochen vorher ankündigt.

D.: (...) Wenn sie mir jetzt sagen könnten, was sie finden, was türkische Verhandlungen von deutschen unterscheidet. (...) Also Sie haben erstmal gesagt, dass die Terminfindung viel kurzfristiger ist als in Deutschland.

G. H.: (...) Grundsätzlich ist [es] schon so, dass wenn man jetzt sagt „Da ist in acht Wochen was“, kann man eigentlich nur schwierig ausmachen. Also wenn man zum Beispiel - es ist eine Messe in acht Wochen und ich frag da „Kommen die Leute?“ - wenn ich das jetzt mache - entweder bekomme ich noch gar keine Antwort, oder es ist letztendlich nicht fix, dass sie kommen. Also, wenn ich da - ich sag mal 14 Tage vorher - nachfrage, dann bekomme ich Aussagen, wo ich sag ja, er hat jetzt zugesagt, er kommt. Also er ist in der Hinsicht viel - das kann man jetzt sehen wie man will - auf der einen Seite flexibler, wenn das wichtig ist, ist es gut, wenn es für einen wichtiger ist, dass er verbindlich schon länger vorausplant, dann wird das schwieriger werden, weil man sich da noch nicht so festlegt. Wenn wir beide jetzt ausmachen, in vier Wochen haben wir einen Termin, dann haben wir den Termin und dann machen wir das drumherum, wenn was Zusätzliches kommt, aber der Termin ist fix. Also das ist - denke ich - bei der türkischen Mentalität anders. Er legt sich noch nicht so fest, wenn der Zeitraum noch so lange ist. Das zur Terminfindung.

Wenn man jetzt verhandelt – gut natürlich, es wird immer wieder nochmal versucht, nachzuverhandeln, das ist natürlich schon sehr auffallend. Und selbst wenn es nur kleinste Beträge sind. Also ich hatte jetzt letzte Woche zum Beispiel einen Fall: Ich habe um 5 Euro den Preis erhöht, für ein Teil, das mehr Material hat, bisschen schwerer ist, wie in der Stückzahl. Wo ich sage – ja, eigentlich einleuchtend.

Aber da wird trotzdem verhandelt, „Das ist eh schon so teurer und, und, und“, und ob ich den gleichen Preis machen kann.

D: Und was glauben Sie woran das liegt?

H: Ich glaube gar nicht, dass es am Kurs liegt oder so. Da liegt es einfach nochmal an der Mentalität, nochmal nachzufragen, ob man das nochmal irgendwo reduzieren kann. Also ich glaube, wenn ich das jetzt bei einem deutschen Kunden mache, und sage ihm, das kostet so viel mehr, weil ich für das Material mehr zahle und weil ich in der Bearbeitung - weil die Menge kleiner ist - etwas höhere Kosten habe, sagt er „ok, verstanden, ist so“. Mein Gegenüber jetzt in der Türkei, der versteht das schon auch. Ich würde nie sagen der versteht das jetzt nicht, dass da mehr Material ist (...) ³³ und deswegen ist es teurer, aber er fragt trotzdem nochmal nach, „Kannst du mir das billiger geben?“ oder „Kannst du mir das zum gleichen Preis geben?“. Also das ist schon noch sehr ausgeprägt.

D: (...) Gibt es da Unterschiede bei Frauen in der Geschäftswelt? Ist Ihnen da was aufgefallen? (...)

H: Es gibt schon vereinzelt Frauen, nicht jetzt in der höchsten Position, die mir jetzt begegnen. Sind die unterschiedlich? Schwierig zu sagen. Wenn wir jetzt da verhandeln, wird auch nachgefragt, „Geht es nochmal günstiger?“ oder so, da würde ich jetzt sagen, da ist kein Unterschied. Aus meinen Erfahrungen heraus ist da das Verhalten nicht anders, also ob das jetzt ein Mann oder eine Frau ist.

D: (...) und bei den Räumlichkeiten? Also werden Verhandlungen in Meetings [abgehalten] oder macht man das auch bei Geschäftsessen oder so? (...)

H: In der Regel wird schon im Meeting [die Verhandlung] gemacht, wo man sich dann trifft und das vereinbart. Also ich glaube, ich habe noch nie wirklich bei einem Geschäftsessen, wo man nochmal abends zusammenkommt und einlädt, das man da das irgendwie finalisiert hat. Also das ist bei mir noch nie passiert.

D: Würden Sie sagen, dass die Verhandlungsrunden in der Türkei länger sind?

H: Jetzt muss ich noch mal einen Abgleich machen, weil ich schon sehr lange türkische Kunden mache. Also ich habe schon mal Skandinavien gehabt, also ich würde jetzt im Prinzip eigentlich keinen Unterschied sehen. Wenn ich es so vergleiche mit meinen Schweden, die ich gehabt habe, da gab es auch mehrere Runden und es wird auch intensiv verhandelt. Also da würde ich jetzt keinen Unterschied machen.

³³ Unverständlich, daher ausgelassen

Wie gesagt der eine, der Westeuropäer, der nimmt es vielleicht, wenn man dem das erklärt hat, da kommt vielleicht nicht nochmal diese zweite oder dritte Nachfrage, also das ist sage ich schon der Unterschied. Was gibt es noch...?

D: ...Wo Sie sagen würden, dass die türkische Geschäftskultur ein bisschen anders ist?

H.: Man erwartet... Ich glaube, was auch unterschiedlich ist, sie gehen manchmal nicht so strukturiert heran. Und also strukturierter heran in der Art - da muss ich nochmal nachfragen, es geht um das Verhandeln, oder? Oder generell? Oder in Verhandlungen? Also ich sage mal, wenn man irgendein Thema hat, und man will nach einer Lösung suchen und man hat eine Idee, dann will man die sofort umsetzen. Und wir sind da anders geprägt, wir versuchen erst die Ursache zu finden und dann beheben wir. Das ist sehr, schon sehr unterschiedlich. Also erstmals eigentlich eine Aktion. Das ist da - also aus meiner Sicht - für sie das Allerwichtigste, weil man zeigt irgendwo - glaub ich - dem Gegenüber, dem es passiert ist, den Willen, das was abstellt. Grundsätzlich sagt man, wir verbessern es, aber es funktioniert halt manchmal nicht, also es kann schon sein, dass es mal, dass das was man probiert, funktioniert, aber nicht immer. Da hat man einfach eine andere Art, was zu beheben oder was zu machen. Ich denke, das ist ja ok.

Kommt auch vor - wenn man jetzt irgendwo verhandelt oder einen Preis will - dass das dann sehr schnell passieren muss. Das ist auch ein Unterschied. Das weiß man vielleicht nicht so. Ein Stück genug Geduld würde ich sagen. Das ist schon auch ein Unterschied. Was gibt's noch?

D: Was sagen Sie zur Hierarchie in der Türkei? Ist die vorhanden und ausgeprägter als in Deutschland? (...) Und verhandeln Sie wenn dann mit höheren Positionen oder hat man dann (...) verschiedene Stufen?

H: Sagen wir mal so, also die Hierarchie ist schon ganz wichtig. Und ich würde auch nie - also, wenn man verhandelt, also, ja auf alle Fälle, die Hierarchie ist wichtig und wenn du mit dem Chef das vereinbart hast, dann wird auch nicht mehr nachgefragt. Also da wird dann nicht mehr nachverhandelt von irgendwo. Also wenn wir was mit dem CEO ausgemacht haben, dann haben wir das mit ihm ausgemacht, da gibt es dann eigentlich keine [Gegenargumente?] und dann wird das schon akzeptiert. Und grundsätzlich - ich glaube das kommt aber auf die Firma drauf an, und wie man selbst verhandelt - ich mein, ich sag mal, wenn ich jetzt bei uns schaue, in unsere *business units*, es gibt einen *Business unit*-Leiter, dann gibt es einen Vertriebsleiter und dann kommen in der Hierarchie, dann komm ich als Kundenverantwortlicher. Also es werden meine Preise schon akzeptiert, wenn ich da was abgebe, wenn das von mir kommt, kommt keine Rückfrage mehr vom Einkaufsleiter zum Beispiel, dass er sagt „Nein, den akzeptier ich jetzt nicht, den Preis“ oder „Da würde ich jetzt mit deinem Chef verhandeln“.

Aber ich glaube, das ist eine Art Kultur, wie man sich auch zu Kunden hin verhält. Was aber glaube ich (...) schon wichtig ist, wenn man mit - ich sag jetzt mal - mit den türkischen Partnern verhandelt, dass er irgendwann das akzeptiert, wenn er was bekommt, von einem, der jetzt auch nicht auf der gleichen Hierarchiestufe ist, dass es trotzdem das finale Ergebnis ist. Weil er könnte ja sagen, „Ja ok, das kommt von dir, das ist dein Level, passt nicht, ich gehe zum nächsten Level oder ich gehe ganz nach oben“. Ich glaube, das ist eine Art, wie man das rüberbringt. Also wir sagen schon von Haus aus, „Ihr braucht nicht mit dem Herrn (...), unserem *BU*-Leiter, über Preise nicht sprechen, weil da wird er euch nichts geben“. Es ist auf der Ebene und ich sage auch „Wir brauchen das, ist abgestimmt, wird sicher nicht besser werden“. Also das wird dann schon akzeptiert. Aber ich glaube das ist eine Form, wie man halt über die Jahre miteinander umgeht. Aber grundsätzlich ist also schon, wenn von oben was abgesegnet wurde, dann halten sich die anderen daran.

D: Und letzte Frage noch zum persönlichen Verhältnis. (...) War es am Anfang überhaupt schwierig das Vertrauen zu gewinnen?

H: Also ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass man sich enger kennt, dass man Vertrauensbasis aufbauen muss. Also ich glaube jemand neues, der hinkommt, wird erstmals weniger - ich würde nicht sagen akzeptiert - aber der wird kritischer gesehen und wenn man mal über Jahre, zum Beispiel zusammenarbeitet, die einen kennen - auch wahrscheinlich weiß, wie der funktioniert - und ich sage mal das Zwischenmenschliche passt, dann hat man schon - glaube ich - einen Vorteil insgesamt. Also aus meiner Sicht ist es schon wichtig, Vertrauen zu haben dort und dann geht es auch einfacher.

Ich glaube, was auch wichtig ist, dass man vielleicht etwas ruhiger ist, als der gegenüber. Also ich glaube schon, die türkische Mentalität ist manchmal schon ein bisschen explosiver, und ich glaube, wenn man auf der anderen Seite dann auch explosiv wäre, das wäre glaub ich nicht gut für das Geschäft und Verhalten zueinander. Ich glaube, wenn man da eher, ja ich würde jetzt nicht sagen zurückhaltender, aber eine ruhigere Art hat, und dann aber mit Argumenten schon gegenargumentieren kann, das das schon das ganze positiver gestaltet.

Was gäbe es noch?

(...)

H.: Ist natürlich auch nur meine Welt. Aber ich mache die Türkei schon – ja, 10 Jahre ungefähr, ich glaube schon, dass ich die Leute ganz gut einschätzen kann. Ich glaube auch zu wissen, dass die Art - also meine Art jetzt - ganz gut ankommt, weil ich vielleicht da eher jetzt ein ruhigerer Typ bin.

Da glaube ich auch, dass - also ich hab schon ein paar Verhandlungen miterlebt, wo richtig die Fetzen geflogen sind, und es kurz vorm *crash* war, das man sagt, man geht auseinander, wo ich dann mir - ich sag mal den Chef, dem Verhandlungsführer - wo ich dann gesagt habe „Können wir bitte rausgehen?“, haben wir es dann besprochen, um Deeskalation zu machen und dann funktioniert es auch wieder. Und wenn ich da jetzt auch noch - ich sag mal - derjenige gewesen wäre, der - ich sag mal - eher frech, aggressiv, dann glaube ich, wäre es da zum Beispiel zum *cut* gekommen, wo es auseinandergeht, weil es einfach hitzig wird. Also da wird es dann schon auch laut, also das kann man sich vielleicht jetzt nicht so vorstellen, man sagt „Ok, das ist ein Geschäft und man spricht da, man hat sicherlich unterschiedliche Argumente, da wird es mitunter schon bisschen - ich würde jetzt nicht sagen aggressiv - aber provozierend“. Und ich glaube, da muss man dann schon versuchen, das ganze wieder abzukühlen, das wäre mir jetzt in den Skandinavien - ich sag jetzt in dem Fall mal mit den „kühlen Schweden“ - aber wir hatten auch Franzosen dabei, nicht so passiert, da passiert das nicht so, also da wird ruhiger diskutiert.

D.: (...) Verhandeln Sie auf Deutsch oder Englisch?

H.: Englisch. Oder manchmal gespickt mit Türkisch, weil ich ja fast immer jemanden dabei habe, wo vielleicht mal zwischendurch kurz türkisch gesprochen wird. Aber im Prinzip geht es immer auf Englisch. Aber also das ist...

D.: ...spannend, ja...

H.: ...aber das gehört dazu!

ANHANG E: Gedächtnisprotokoll Interview (GP)

Befragter: C. M. ca. 35 Jahre alt, männlich

Ort: Istanbul, Türkei

Datum: 27.03.2017

D: Was ist das wichtigste Merkmal der türkischen Verhandlungskultur?

C: Definitiv das persönliche Verhältnis. Ich kann etwas zu den Verhandlungen im Vertrieb erzählen, in dem ich seit Jahren tätig bin. Im Vertrieb beginnen Verhandlungen immer zuerst mit einem persönlichen Gespräch. Man stellt sich 30 Minuten bis eine Stunde vor, erzählt, was man macht, wie lange etc. Das erste Gespräch ist kein *business*. Man zeigt: „Ich bin hier als Firma, um Sie zu unterstützen“. Dabei ist die *Frequency*, die Beständigkeit ganz wichtig, um ein Verhältnis zu etablieren. Nach 2 bis 3 Wochen kommt es dann zur Produktvorstellung und zum *request* der Gegenseite. Die Details werden dann beim Kunden besprochen. Man investiert also viel Arbeit und muss dem Kunden gegenüber sehr flexibel sein. Auch ein schnelles Antworten ist wichtig in der Türkei. Vor allem musst du aber - *nazini cekeceksin*.

D: Was meinen Sie damit genau?

C: Dass man immer Hilfe anbieten muss. Und das Gefühl vermitteln muss, dass das Gegenüber besonders ist. Das ideale Szenario ist, dass du den *last call* machst.

(...)

D: Wie sieht die Hilfe, die man dem Gegenüber leistet, denn aus?

C: Das ist vor allem ein technisches Helfen, also bei Fragen des Kunden in technischer Hinsicht. Wenn du dem Kunden gut hilfst, hast du genügend *altyapi* gemacht, um später darauf zurückkommen zu können.

D: Wie ist es mit Frauen bei Verhandlungen?

C: Frauen sind generell taffer. Sie versuchen sich zu behaupten. Man kann schon fast von einem langanhaltenden Kampf ausgehen.

D: Wie schafft man es in Verhandlungen, das zu bekommen, was man möchte?

C: Man muss auf jeden Fall eine Verbindung finden zum Gegenüber. Das kann über die Universität sein, die Herkunft oder die Kinder. *Business is people with people*. Du musst auf jeden Fall es irgendwie schaffen, dass die Kunden dich mögen.

D: Wie ist das mit dem Teetrinken? Was hat das für eine Funktion?

C: Gemeinsam Kaffee und Tee zu trinken gehört einfach zur türkischen Kultur. Auch gemeinsam Essen gehen ist üblich. Dabei muss aber der Einkäufer bzw. der Gastgeber des Gesprächs spendieren.

D: Auf was muss man noch achten bei Verhandlungen?

C: Man sollte keine Beine überschlagen. Das Etikett ist wichtig. Auch wenn das viele machen, aber sein Handy benutzen ist schon respektlos. Ansonsten sollte man viel technisches *know-how* mitbringen – der Kunde hat eine gewisse Erwartungshaltung bei Verhandlungen. Nach einem Preisnachlass wird immer gefragt, man sollte so 1-2 % für den *big boss* noch bereithaben: Der gibt nämlich den letzten Handschlag. Man muss auch die *delivery* Zeit bedenken. Man verhandelt generell nie mit dem Letzten; die Verhandlungsrunden sind in der Türkei länger würde ich sagen.

D: Warum ist das so? Also warum dauern die Verhandlungen länger?

C: Die Erwartungshalten des Kunden ist, dass man auch kommt, ohne was verkaufen zu wollen. Man lädt sich gegenseitig auf die Hochzeiten ein, gratuliert zu *bayram* und anderen wichtigen Tagen, um eine persönliche Beziehung, ein Fundament aufzubauen. Die Angebotsphase dauert deswegen ziemlich lang und der Druck auf *delivery* steigt. Das *acknowledge* kommt schneller, je besser das Verhältnis zum Kunden ist.

D: Also ist das persönliche Verhältnis ausschlaggebend?

C: Nicht nur. Große Marken öffnen Türen, da man den Respekt bekommt. Beziehungen zu Deutschland oder generell dem Ausland sind auch wichtig, weil sie Ansehen verschaffen.

D: Wie ist das mit der Hierarchie?

C: Man kommuniziert schon immer auf Hierarchieebene: Ein Manager will mit immer mit jemanden auf gleicher Position reden. Die Verantwortung und Machtposition des Verhandelnden ist sehr wichtig.

(...)

ANHANG F: Beobachtungsprotokoll HR- Meeting (BP1)

Ort: Istanbul, Türkei

Datum: 28.03.2017

- Aufgrund der Vertraulichkeit wurde auf die Protokollierung des Gesagten verzichtet -

Das Büro liegt auf der oberen Etage, ist groß und hell. Die Eingangstür zum Büro ist mittig platziert, der Raum gleicht einem großen Rechteck. Wenn man hereinkommt, sieht man zur linken Seite den Schreibtisch der Chefin, der einzeln steht und zur Richtung der Mitarbeiter ausgerichtet ist. In der Mitte, gegenüber der Tür, steht zur Fensterseite hin eine große Couch in L-Format. Auf der rechten Seite befinden sich die Schreibtische der Mitarbeiter, die zu vierer Pärchen gebündelt sind – jeweils zwei Tische nebeneinander und zwei Tische gegenüber. Davon gibt es insgesamt drei. Dazwischen steht mittig noch ein einzelner Schreibtisch, der für die Vize-Chefin bestimmt ist. Ich komme zu Tür herein und begrüße die Chefin, die mir schon bekannt ist. Danach setze ich mich auf die Couch. Eine Küchen-Angestellte kommt herein und fragt jeden, was er trinken möchte. Die Chefin fragt etwa in die Runde und jeder nimmt seinen Platz ein. Ich sitze auf der einen Seite der Couch alleine, links zu mir sitzt die Chefin und neben ihr eine Mitarbeiterin. Die anderen drei anwesenden Mitarbeiterinnen sitzen auf Stühlen; insgesamt ergeben wir einen Kreis. Nachdem die Küchenangestellte den Kaffee bzw. Tee bringt, fragt die Chefin ob wir anfangen sollen. Die Tür zum Büro wird nun geschlossen. Die Chefin leitet das Gespräch ein, in dem sie kurz etwas über mich und den Grund meiner Anwesenheit berichtet und übergibt dann mir das Wort, damit ich mich vorstellen kann. Ich erkläre kurz mein Forschungsvorhaben und bitte die Runde, sich nicht durch meine Anwesenheit gestört zu fühlen. Die Chefin berichtet mir, dass diese Art von Gesprächsrunden jeden Montag stattfindet und zum informellen Informationsaustausch dient. Die Gesprächsrunde startet, in dem die Chefin ihre notierten Themen anspricht. Der einzige männliche Mitarbeiter kommt erst später dazu und lässt sein Handy in der Hand. Es sind nun insgesamt fünf Frauen und ein Mann anwesend.

Nach etwa 20 Minuten Informationsaustausch sagt sie, dass sie von ihrer Seite aus fertig ist und es kommen Fragen bzw. Informationen der anderen Mitarbeiter. Fast jeder der Mitarbeiterinnen – bis auf eine Ausnahme – hat ein Notizbuch in der Hand und notiert mit. Der männliche Mitarbeiter schreibt etwas auf seinem Laptop und beteiligt sich nicht aktiv an der Gesprächsrunde. Er spricht erst, als die Chefin ihn direkt anspricht, verhält sich aber auch sonst sehr ruhig. Die Mitarbeiter sprechen immerzu nur zur Chefin und schauen dabei auch nicht in die Runde. Die Mitarbeiterinnen haben alle überschlagene Beine, und schauen oft auf ihr Handy. Eine Mitarbeiterin wird angerufen und geht zum Telefongespräch raus aus dem Büro. Die Chefin hat immerzu verschränkte Arme und wackelt unentwegt mit einem Fuß. Die Atmosphäre ist gelassen, es wird öfters gelacht und kurzzeitig über die Eröffnung eines Einkaufszentrums nebenan gesprochen. Danach lenkt die Chefin aber wieder ein und erzählt etwas, was das Unternehmen betrifft. Die Mitarbeiter stellen wieder Fragen, dann steht die Chefin auf und sagt sie hätte gleich ein Meeting mit dem CEO, aber sonst würde sie immer bis zum Schluss bleiben. Sie verlässt den Raum um 10 vor halb 10; die anderen Mitarbeiter bleiben aber sitzen. Es folgt nun ein konstruktiver Austausch, in dem diesmal die Mitarbeiter sich auch gegenseitig kommentieren und bei Meinungsdivergenzen ihren Standpunkt verteidigen. Der Austausch geht noch ca. 10 Minuten weiter, bis kurz nach halb 10. Ich frage, ob ich noch jemandem Fragen stellen kann, aber jeder weicht aus und meint, er hätte noch etwas zu tun oder müsste los. Eine Mitarbeiterin (die, die neben der Chefin auf der Couch saß) bietet mir an, eine halbe Stunde später mit mir zu reden. Ich nehme das Angebot an und warte auf der Couch. Als sie sich später zu mir setzt, und ich sie frage, unter anderem was die Verhandlungskultur in der Türkei besonders macht, erzählt sie mir, dass es ihrer Meinung nach sehr von Unternehmen zu Unternehmen variiert, und dass die Unternehmenskultur demnach prägender ist als die Nationalkultur.

ANHANG G: Beobachtungsprotokoll Geschäftstreffen (BP2)

Ort: Ankara, Türkei

Datum: 30.03.2017

Die Firma, welche LKW-Ersatzteile verkauft, hat eine Frau zur Inhaberin und Chefin. In der Firma sind fünf Mitarbeiter und eine Köchin beschäftigt, die jeden Tag das gemeinsame Frühstück und Mittagessen zubereitet. Bevor diese eingestellt wurde, hat diese Aufgabe die Inhaberin übernommen. In mittelständischen Firmen in der Türkei ist es nämlich üblich, gemeinsam zu essen. Die Mitarbeiter sind fast alle seit über 15 Jahren beschäftigt, was die Atmosphäre auch sehr familiär gestaltet. Das Büro der Inhaberin liegt auf der oberen Etage, hat stets geöffnete Türen und eine Glasfront, die Fenster beinhaltet, welche meist offen sind und von denen aus nach unten in das Erdgeschoss herabgeblickt werden kann, wo sich die Arbeitsplätze der fünf Mitarbeiter befinden. Die Schreibtische dieser sind in L-Form angeordnet. Das Büro der Chefin hat einen mittig platzierten großen Schreibtisch, vor diesem befindet sich genau gegenüber ein Sofa und rechts daneben (mit dem Rücken zur Bürotür und Blick Richtung Glasfront) ist ein Sessel. Ich befinde mich bereits im Büro, als zwei Geschäftspartner hereinkommen. Einer von den beiden Geschäftspartnern kommt täglich vorbei, kennt daher die Mitarbeiter sehr gut, der andere verhält sich etwas distanzierter und nimmt sich auch im Gesprächsverlauf zurück. Die Inhaberin begrüßt die Gäste und lässt von der Küchen-Angestellten Tee bringen. Sie setzt sich in den Sessel und bittet die Gäste, auf der Couch Platz zu nehmen. Der Tee wird getrunken und anfangs wird viel über Persönliches - jedoch nicht allzu detailliert und intim – gesprochen. Aufgrund meines Verwandtschaftsverhältnisses zur Inhaberin wird auch über mich bzw. mit mir gesprochen. Mein Forschungsvorhaben erläutere ich jedoch bewusst nicht, um die Atmosphäre nicht zu stören. Es wird über neue Investitionsmöglichkeiten gesprochen. Nachdem das Gespräch beendet ist, wird abschließend noch ein türkischer Kaffee getrunken und danach verabschieden sich die Gäste.

LEBENS LAUF (CURRICULUM VITAE)

A U S B I L D U N G

Universität Passau, Passau, Deutschland (seit 09/2015)

Master “Kulturwirtschaft/ International Cultural and Business Studies”:

Türkisch – Deutsche Universität, Istanbul, Türkei (seit 09/2015)

Master “Interkulturelles Management”

Universität Erfurt, Erfurt, Deutschland (10/2012 - 09/2015)

Abschluss: Bachelor of Arts in Staatswissenschaften (1,9)

Istanbul Bilgi Üniversitesi, Istanbul, Türkei (09/2014 - 03/2015)

Erasmus/ Auslandssemester

Max- Josef- Stift Gymnasium, München, Deutschland (09/2002 - 05/2011)

Abschluss: Allgemeine Hochschulreife (3,0)

E R F A H R U N G

Kuwi Netzwerk international e.V. (09/2016 - 01/2017) Praktikum

Organisation und Marketing des „Kuwi Karrieretags 2017“, Referentenbetreuung, Akquise von Sponsoren

Mercedes-Benz Türk A.S. (06/2016 - 09/2016) Forschungsprojekt

Erfassung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter am Standort Istanbul mit Unterstützung des interkulturellen und internationalen Beratungsunternehmens ICUnet AG

Jugendrechtshaus Erfurt (04/2015 - 06/2015) Praktikum

Unterstützung im Tagesgeschäft, Themenvorträge, Projektarbeit, Öffentlichkeitsarbeit/ Marketing, Beratung für Jugendliche

Freiwilligendienst „kulturweit“ in Riga, Lettland (09/2011 - 09/2012)

Unterstützung der Deutschlehrer, Mitwirkung bei Veranstaltungen zur Förderung der deutschen Sprache in Zusammenarbeit mit dem DAAD, der Deutschen Botschaft und dem Goethe-Institut

Stadtschülerinnenvertretung München (2008 - 2010)

Herausbilden und Vertretung politischer Positionen bezogen auf die Jugend- und Schulpolitik der Landeshauptstadt München, Beratung für Schüler, Jugendarbeit