

# Mit interkultureller Kompetenz im deutsch-türkischen Umfeld erfolgreich interagieren

*Ob privat oder geschäftlich - im Kontakt mit Mitmenschen ist angemessenes Auftreten essentiell. Insbesondere im Umgang mit Personen aus anderen Kulturkreisen kann sich das eigene Handeln ganz entscheidend auf die Qualität und Nachhaltigkeit des Kontakts auswirken. Das gilt auch für die deutsch-türkische Zusammenarbeit.*

*Das Zentrum für Schlüsselkompetenzen (ZfS) der Universität Passau bietet daher regelmäßig ein Seminar an, das die Teilnehmer für die interkulturelle Interaktion im deutsch-türkischen Kontext sensibilisiert. Cédric Delarbre befragte die beiden Kursleiterinnen Eva Stumpfegger und Brigitte Moser-Weithmann zu wesentlichen kulturellen Differenzen zwischen beiden Ländern und den wichtigsten Do's and Don't's in den deutsch-türkischen Geschäftsbeziehungen.*

## Was sind die bedeutendsten Unterschiede zwischen der deutschen und türkischen Kultur?

Generell lässt sich beobachten, dass in der türkischen Kultur Gefühle offener gezeigt werden dürfen. Die deutsche Kultur kommuniziert eher sachbezogen, verwendet gerne Zahlen, Daten und Fakten in ihrer Argumentation, während in der türkischen Kultur menschliche Beziehungen stärker berücksichtigt werden.

In der türkischen Kultur werden zudem die Menschen eher als Teil des Kollektivs, insbesondere der Familie, aber auch des Arbeitgebers gesehen. Indem sie ihre Rollen und Verpflichtungen erfüllen, profitieren alle von gegenseitiger Unterstützung. Die deutsche Kultur hingegen ist mehr individualistisch geprägt, der Wunsch nach Selbstverwirklichung wird eher akzeptiert, aber dadurch ist auch der soziale Zusammenhalt schwächer.

## Worauf kommt es bei der Interaktion mit Vertretern der türkischen Kultur grundsätzlich an?

Eine sehr „türkische“ Fähigkeit ist es, offen und herzlich auf Fremde zuzugehen und eine persönliche Beziehung aufzubauen. Deutsche empfinden Fragen nach der Familie eher als indiskret und Berührungen wie langen Händedruck, Schulterklopfen und Umarmungen als unangenehm. Auf türkischer Seite gehört beides zum gewohnten Umgang mit dem Gegenüber.

In einer hierarchisch geprägten, kollektiven Gesellschaft wie der Türkischen sieht sich jedes Individuum als Vertreter der Nation, des Staates und auch der Glaubensgemeinschaft. Kritik an der Regierung, der Gesellschaft oder der Religion zu üben ist dementsprechend unangebracht. Das gilt für die eigene, wie auch für die fremde Kultur! Mit jemandem, der nicht einmal seiner eigenen Gruppe gegenüber loyal ist, kann man

keine Vertrauensbasis aufbauen. Unter guten Freunden mag das natürlich anders sein.

## Gibt es bestimmte Handlungsmuster und Verhaltensweisen, die für Türken „spezifisch“ sind?

Für Mitteleuropäer ist die türkische Flexibilität im Umgang mit Problemen erstaunlich. Ein „nein“ oder „geht nicht“ gibt es nicht: stattdessen findet man flexible und kreative Lösungen. Es findet sich immer jemand, der das Auto reparieren kann, eine Fremdsprache spricht oder die gewünschte Ware besorgen kann.

Besonders eindrucksvoll ist die türkische Gastfreundschaft. Fremde sind grundsätzlich willkommen, und Einladungen auf ein Getränk, zum Essen oder Übernachten sind wichtiger Bestandteil der türkischen Kultur. Man sollte die Gastfreundschaft allerdings nicht ausnutzen und sich stets mit einem Gastgeschenk revanchieren: gerne gesehen werden Süßigkeiten oder ein dem Anlass angemessenes Produkt aus Deutschland.

## Was gilt es insbesondere bei Geschäftsbeziehungen mit türkischen Partnern zu beachten?

Im Unterschied zur sachorientierten deutschen Kultur gilt in der türkischen Kultur immer: „Person vor Sache“. Sachthemen werden gerne *en passant* abgehandelt, da davon ausgegangen wird, dass bei Sympathie und gegenseitigem Vertrauen alle inhaltlichen Probleme gelöst werden.

Insofern sollten sich die tendenziell sehr sachorientierten Mitteleuropäer bewusst etwas zurücknehmen und viel Zeit für persönliche Gespräche einplanen.

Zudem ist es in der Türkei üblich, viele Dinge gleichzeitig zu machen. Büros haben immer eine offene Tür und der Chef jederzeit ein offenes Ohr für seine Mitarbeiter und Familie – gegebenenfalls auch während einer Besprechung mit dem

deutschen Gast. In der türkischen Kultur wird das als besonderes Engagement ausgelegt und ist hoch angesehen. Das erklärt auch, weshalb Termine oft nicht im deutschen Sinne pünktlich beginnen und insgesamt ein lockerer Umgang mit der Zeit herrscht. Von den stereotyp pünktlichen Deutschen wird allerdings auch in der Türkei Pünktlichkeit erwartet.

## Was sind typische Problemsituationen, die bei der Interaktion mit türkischen Geschäftspartnern auftreten können?

Oftmals ergeben sich Problemsituationen aus der kulturell unterschiedlichen Arbeitsorganisation.

In den meist sehr hierarchischen türkischen Unternehmen ist es wichtig, immer auf der gleichen Ebene zu kommunizieren. Der Chef spricht mit dem Chef, danach erst delegieren beide die Aufgaben auf die Arbeitsebene. Da die türkische Kultur ausgeprägt beziehungsorientiert ist, ist es wichtig, dass die Ansprechpartner möglichst gleich bleiben, da sonst viel Zeit in Beziehungsaufbau und Vertrauensbildung investiert werden muss.

Die deutsche Fähigkeit zur Detailplanung wird zwar bewundert, aber als in der Praxis nicht umsetzbar angesehen. Ein Projekt wird als Prozess angesehen, dessen Sachthemen sich nacheinander ergeben und von den beteiligten Personen gelöst werden. Insofern ist es sinnvoll, keinen fertigen Plan auf den Tisch zu legen, sondern die Bedürfnisse des Geschäftspartners und die eigenen Notwendigkeiten zu besprechen und dann Schritt für Schritt vorzugehen.

## Frau Stumpfegger, Frau Moser-Weithmann, vielen Dank für das anregende Interview.

CÉDRIC DELARBRE  
Regensburg Haber