

Fachhochschul-Studiengang
Projekt Management und Organisation

Kennzahl des Fachschul-Studienganges: 0388

Diplomarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades:
Master of Arts in Business (MA)

Titel der Diplomarbeit:

Interkulturelle Erfolgsfaktoren im Projektmanagement am Beispiel von multinationalen Infrastrukturprojekten in der Türkei

Fachbereich: **Projektmanagement und Organisation**

Eingereicht von: **Gökhan Meriç, BSc (WU)**

Personenkennzeichen: **1410388072**

Anschrift: **Ada Christen Gasse 2/A/80, 1100 Wien**

Begutachterin: **Karin Brünnemann, PMP®**

Erhalter: **Fachhochschule des BFI Wien GmbH**
Wohlmuthstraße 22
1020 Wien

Wien, 30.04.2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere,

dass ich die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten habe, insbesondere, dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst und mich anderer als der im beigefügten Literaturverzeichnis angegebenen Quellen nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Ich versichere weiters, dass ich diese Diplomarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Mir ist bewusst, dass auch nach positiver Beurteilung der Diplomarbeit die Aufdeckung eines Verstoßes gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (insbesondere bei Vorliegen eines Plagiats) die Einleitung eines Verfahrens zur Nichtigerklärung der Beurteilung sowie des akademischen Grades zur Folge hat.

18.05.2017

Datum

Unterschrift

Sperre der Diplomarbeit¹

Anlässlich der Ablieferung einer wissenschaftlichen Arbeit ist der/die Verfasser/in berechtigt, den Ausschluss der Benützung der abgelieferten Arbeit für längstens fünf Jahre nach der Ablieferung zu beantragen. Dem Antrag ist vom/von der Leiter/in des Studiengangs stattzugeben, wenn der/die Student/in glaubhaft macht, dass wichtige rechtliche oder wirtschaftliche Interessen des/der Studenten/in gefährdet werden.

Bezüglich der vorliegenden Diplomarbeit wird durch den/die Verfasser/in eine Sperre bis 05/2022 beantragt.

Unterschrift des/der Verfassers/in

Die beantragte Sperre der Diplomarbeit wird vom/von der Studiengangsleiter/in nach Rücksprache mit dem/der Seminarleiter/in genehmigt.

Unterschrift des/der Studiengangsleiters/in

FH-Stempel

Hinweis: Eine diese Sperre nicht berücksichtigende Verwendung dieser Diplomarbeit kann strafrechtlich verfolgt werden!

Wien, 18.05.2017

¹ Gesperrte Arbeiten müssen von der Studiengangsleitung und dem/der AutorIn unterschrieben sein, ansonsten ist die Sperre ungültig. Gesperrte Arbeiten werden *prinzipiell* nicht elektronisch bereitgestellt, im Falle der Unterfertigung der Einverständniserklärung wird aber die Arbeit nach Ablauf der Sperrfrist elektronisch verfügbar gemacht. Arbeiten, die nicht gesperrt sind, dürfen auch keinen Sperrvermerk enthalten, in diesem Fall wird um Unterfertigung der Einverständniserklärung zur elektronischen Bereitstellung ersucht.



Einverständniserklärung

Mit meiner Unterschrift räume ich der FH des bfi Wien GmbH das weltweite, zeitlich und örtlich unbegrenzte Nutzungsrecht ein, meine Bachelor-/Diplomarbeit auf einer Internetplattform zur Verfügung zu stellen (iSd § 18a UrhG) und für Lehrzwecke zu vervielfältigen.

Ich bin weiters damit einverstanden, dass meine Bachelor-/Diplomarbeit von der FH des bfi Wien GmbH bei Prämierungsveranstaltungen bzw. –bewerben (wie z.B. „Best-paper-Award“) nach Rücksprache mit dem Autor/der Autorin bzw. den AutorInnen eingereicht wird.

Unterschrift des/der Autors/in

Wien, 18.05.2017

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1. Themenstellung und Relevanz der Themenstellung.....	1
1.2. Formulierung der Forschungsfragen.....	2
1.3. Wissenschaftstheorie und Methoden.....	2
1.4. Gang der Untersuchung.....	7
2. Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projekte in der Türkei	8
2.1. Politik	8
2.1.1. Bevölkerung.....	8
2.1.2. Bildung.....	8
2.1.3. Staatsgründung und Mustafa Kemal	8
2.1.4. Brückenfunktion	9
2.1.5. Geostrategie	10
2.1.6. EU-Beitritt	10
2.2. Ökonomie.....	13
2.2.1. Wirtschaftsstruktur	13
2.2.2. Bruttoinlandsprodukt.....	14
2.2.3. Auslandsinvestitionen	15
2.2.4. Inflation und Zinsen	16
2.2.5. Arbeitsmarkt.....	17
2.3. Soziokulturelle Rahmenbedingungen	19
2.3.1. Gesellschaft.....	19
2.3.2. Herkunft und Zugehörigkeit	19
2.3.3. Sprache und Kommunikation.....	20
2.3.4. Religion.....	21
2.4. Business-Etikett	24
2.4.1. Smalltalk	24
2.4.2. Kleidungsvorschriften	24
2.4.3. Tischkultur	25
2.4.4. Beziehungsaufbau	26
2.4.5. Respekt und Ehre	27
2.4.6. Verhandlungen und Meetings.....	28

3. Infrastruktur-Großprojekte in der Türkei	32
3.1. Definition	32
3.2. Wirtschaftliche Bedeutung	33
3.3. Public-Private-Partnership	36
3.3.1. Merkmale	36
3.3.2. Ökonomische Ansätze	38
3.3.3. Modelle	41
3.3.4. Empirische Erfolgsfaktoren für PPP Projekte	42
3.3.5. Beispiel Marmaray-Projekt	46
4. Interkulturelle Erfolgsfaktoren im Projektmanagement	47
4.1. Interkulturelle Kompetenz	47
4.1.1. Kultur	49
4.1.2. Beziehungsaspekt nach Trompenaars	55
4.1.3. Kulturdimensionen nach Hofstede	57
4.1.4. Theoretische Erfolgsfaktoren	63
4.1.5. Empirische Befunde	65
4.2. Interkulturelle Kommunikation	66
4.2.1. Kommunikationsprozess	68
4.2.2. Kommunikationsarten	70
4.2.3. Theoretische Erfolgsfaktoren	75
4.2.4. Empirische Befunde	76
4.3. Interkulturelle Personalführung	76
4.3.1. Definition und Erklärung	76
4.3.2. Theoretische Erfolgsfaktoren	77
4.3.3. Empirische Befunde	89
4.4. Sonstige relevante Erfolgsfaktoren	92
5. Diskussion und Conclusio	94
6. Zusammenfassung	96
7. Literaturverzeichnis	98

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse	5
Darstellung 2 : Materialreduzierung	6
Darstellung 4: BIP-Entwicklung Türkei 1998-2015	14
Darstellung 5: Auslandsinvestitionen in der Türkei	15
Darstellung 6: Inflationsentwicklung Türkei 1998-2015	16
Darstellung 7: Weitere Projekte im Bereich Gesundheitswesen	34
Darstellung 8: Projekte im Bereich Transport-Verkehr	35
Darstellung 9: Weitere Projekte im Bereich Energie.....	36
Darstellung 10: Erfolgsfaktoren in Infrastrukturprojekten.....	46
Darstellung 11: Eisberg-Modell der Kultur.....	50
Darstellung 12: Kulturebenen	51
Darstellung 13: Zwiebel-Modell nach Hofstede	52
Darstellung 14: Drei-Ebenen Modell nach Schein	54
Darstellung 15: Kultur- Dimensionen Vergleich Österreich-Türkei.....	59
Darstellung 17: Vier Aspekte einer Nachricht nach Schulz von Thun	69
Darstellung 18: Nonverbale Kommunikation.....	72
Darstellung 19: Gestische Artikulation für das Herrufen	73
Darstellung 20: Gestische Artikulation für "gefällt mir "	73
Darstellung 21: Mitarbeiterbindung in der Türkei	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Labour force status of non-institutional population, 2015	17
Tabelle 2: Unemployed persons by educational status, 2015.....	19
Tabelle 3: Mentale Unterschiede der türkischen und deutschen Geschäftswelt	31
Tabelle 4: Türkischer Führungsstil versa Deutscher Führungsstil	86
Tabelle 5: Deutsche versa türkische MitarbeiterInnen	87

Abkürzungsverzeichnis:

AG	AuftraggeberIn
AL	Amtsleitung
AN	AuftragnehmerIn
BOT	Built-Operate-Transfer
EU	Europäische Union
GL	Geschäftsleitung
GW	Gigawatt
Kfz	Kraftfahrzeug
P-Beginn	Projektbeginn
PL	ProjektleiterIn
PPP	Public-Private-Partnership
P-Team	Projektteam
US, USA	United States (of America)

Abstract

Diese wissenschaftliche Arbeit untersucht Erfolgsfaktoren in multikulturellen Infrastrukturprojekten in der Türkei. KulturalistInnen vertreten die Ansicht, dass bei einem internationalen Markteintritt die Kultur von entscheidender Bedeutung ist. Diese stellt ein Risiko dar. Deshalb haben interkulturelle Einflussfaktoren Relevanz, wenn es darum geht, das Risiko handzuhaben.

Mit einem Wirtschaftswachstum von jährlich 5,1 Prozent ist die Türkei eines der am stärksten wachsenden Länder der Welt. Direktinvestitionen in der Türkei betrugen im Jahr 2015 17 Milliarden US Dollar. Für die Türkei sind Infrastrukturinvestitionen von lebensnotwendiger Bedeutung. Diese Arbeit konzentriert sich auf die kulturelle Seite des Risikos. Mit dieser Forschungsarbeit werden interkulturelle Einflussfaktoren durch ExpertInneninterviews in der Türkei theoretisch und empirisch-induktiv identifiziert. Die Inhaltsanalyse nach Mayring wird dabei als Methode angewendet. Mit dieser Methode werden Kategorien und Subkategorien herausgearbeitet und systematisch dokumentiert.

It is the purpose of this paper to scientifically explore the intercultural success factors of large scale infrastructure projects in Turkey. The culturalist view claims that when entering an international market the culture does matter. It represents a risk for investors. Therefore intercultural influence factors are of concern in order to manage that risk.

With an economy growing at a rate of 5.1 per cent per year, Turkey is one of the fastest growing economies in the world. Direct investments in Turkey amount up to USD 17 billion in year 2015. For Turkey investment in infrastructure is crucially important. This paper is focused on the cultural side of the risk. With this research paper intercultural success factors are identified by theoretical and empirical analysis by interviewing experts in Turkey and by an evaluation including a discussion, statements and recommendations. The method applied is content analysis by Mayring. With this method categories and subcategories were worked out and consequently they are documented systematically.

1. Einleitung

1.1. Themenstellung und Relevanz der Themenstellung

Nach Engelen/Tholen (2014) herrschen seit Beginn der 80er Jahren zwei Denkrichtungen in der Managementlehre zum Thema interkulturelles Management. Die Auffassung der KulturalistInnen im Gegensatz zu UniversalistInnen vertritt die These, „dass eine universelle Übertragbarkeit von etablierten Managementansätzen aus einer nationalen Kultur in eine andere Kultur nicht zwangsläufig gegeben ist, sondern national-kulturelle Einflüsse die Anwendbarkeit von Managementansätzen weltweit einschränken.“²

Die Türkei als ein wichtiger Wirtschaftspartner der EU gewinnt an Bedeutung. Während sich die Importe aus der EU in den Jahren 1995-2015 mehr als verfünffacht haben, haben sich die Exporte sogar versechsfacht.³ Die Direktinvestitionen in die Türkei betrugen in den Jahren 2011 bis 2015 zwischen 12,4 und 16 Milliarden USD.⁴ Für die aufstrebende Wirtschaft der Türkei ist die Investition in Infrastrukturprojekte von größter Wichtigkeit. Laut Angaben der Weltbank lag die Türkei bei Investitionen in die Infrastruktur weltweit an erster Stelle.⁵

Die Entscheidung eines Unternehmens in der Türkei zu investieren, wird von vielen unternehmerischen Risiken getragen. Das Scheitern von Großunternehmen wie z.B. der Markteintritt von Walmart Ende der 90er Jahre in den deutschen Markt zeigt, dass mangelndes interkulturelles Verständnis und mangelnde Kompetenz ein kritisches Problem darstellen können, das es zu behandeln gilt.⁶

In dieser Arbeit sollen interkulturelle Faktoren hinsichtlich ihrer Erfolgsrelevanz durch eine theoretische und eine empirisch-induktive Analyse von ExpertInneninterviews identifiziert und beurteilt werden sowie am Ende durch eine zielorientierte Diskussion, Aussagen und Empfehlungen gemacht werden.

² Engelen/Tholen (2014), S. 2

³ Wirtschaftskammer Österreich (2017b), online.

⁴ Vgl. Invest in Turkey (2017a), online.

⁵ Vgl. The World Bank (2016), online.

⁶ Vgl. Engelen/Tholen (2014), S. 3

1.2. Formulierung der Forschungsfragen

Diese wissenschaftliche Arbeit untersucht Erfolgsfaktoren in multikulturellen Infrastrukturprojekten in der Türkei. Es können in der Fachliteratur zahlreiche Handlungsempfehlungen zu internationalen Projekten gefunden werden, jedoch wird den internationalen Projekten in der Türkei noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Mit dieser wissenschaftlichen Arbeit soll ein spezifischer Beitrag zur Behandlung dieser Forschungslücke geleistet werden.

Daraus lassen sich folgende Forschungsfragen formulieren:

- *Welche interkulturellen Erfolgsfaktoren existieren im Projektmanagement am Beispiel von multinationalen Infrastrukturprojekten in der Türkei?*
- *Gibt es analog zum interkulturellen Aspekt des Projektmanagements Methodenwerkzeuge, wie diese bei allgemeinen Projektmanagement existieren?*

In dieser Arbeit erfolgt die wissenschaftliche Untersuchung von Infrastrukturprojekten in der Türkei. Dabei werden Interviews mehrheitlich mit ExpertInnen aus einem bestimmten Infrastrukturprojekt, namentlich dem „Marmaray-Projekt“ geführt.

1.3. Wissenschaftstheorie und Methoden

Bevor man mit der eigentlichen empirischen Arbeit beginnt, müssen bestimmte wissenschaftliche Annahmen getroffen werden.

In der Wissenschaft werden allgemeine Aussagen über reale Sachverhalte gemacht.⁷

Die Wissenschaft ist als ein Prozess zu sehen, der von abgesicherten Aussagen (Hypothesen) zu geprüften Aussagen und letztendlich zu wissenschaftlichen Gesetzen (nomologischer Hypothesen) führt.⁸

Betriebswirtschaftliche Methoden bedienen sich systematisch aufgebauter Verfahrensregeln, um betriebswirtschaftliche Sachverhalte darzustellen sowie Lösungswege

⁷ Vgl. Lechner/Egger et al. (2016), S. 31

⁸ Vgl. ebd.

zu finden.⁹ Die dazu in Anspruch genommenen Verfahrensschritte müssen stets nachvollziehbar sein, die Methodenanwendung und die erreichten Ergebnisse der Methode müssen überprüfbar sein.¹⁰

Bei der Methode der Induktion wird versucht, aus beobachteten Einzelfällen auf das Allgemeine zu schließen und somit einen wissenschaftlichen Beweis von Gesetzmäßigkeiten zu bekommen.¹¹ „Man spricht deshalb auch von empirisch-induktivem Vorgehen.“¹² Im Gegensatz dazu wird in der Methode der Deduktion „versucht, mit Hilfe eines logischen Schlusses aus allgemeinen Annahmen und Gesetzmäßigkeiten eine Aussage über einen Einzelfall abzuleiten. Die Deduktion lässt also nur Schlüsse von allgemeinen auf besondere Sätze zu.“¹³ „Man spricht auch von logisch-deduktivem Vorgehen.“¹⁴

Die Texte der geführten ExpertInneninterviews wurden mit der Hermeneutik analysiert. Die hermeneutische Methode ist die Methode des Wahrnehmens und des Verstehens nach äußerer Ordnung und Sinngebung.¹⁵

Qualitative Sozialforschung:

Das Forschungsziel der qualitativen Sozialforschung ist es, jene Prozesse zu rekonstruieren, die durch die soziale Wirklichkeit gegeben sind.¹⁶ Dabei weist die qualitative Sozialforschung folgende Merkmale auf: Offenheit, Forschung als Kommunikation des Forschers mit dem Forschungsgegenstand, Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, Reflexivität, Flexibilität, Interpretation soziale Phänomene, erklärend, hypothesengenerierend im Gegensatz zu hypothesentestend.¹⁷

⁹ Vgl. Lechner/Egger et al. (2016), S. 44

¹⁰ Vgl. ebd., S. 44 f.

¹¹ Vgl. Lechner/Egger et al. (2016), S. 45

¹² Ebd.

¹³ Ebd.

¹⁴ Ebd.

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Vgl. Lamnek (2005), S. 32 f.

¹⁷ Vgl. ebd., 20 ff.

Der interpretative Prozess ist als rekonstruktive Leistung angelegt.¹⁸ Es entspricht am besten der soziologischen Theorie des symbolischen Interaktionismus.¹⁹

Qualitative Inhaltsanalyse

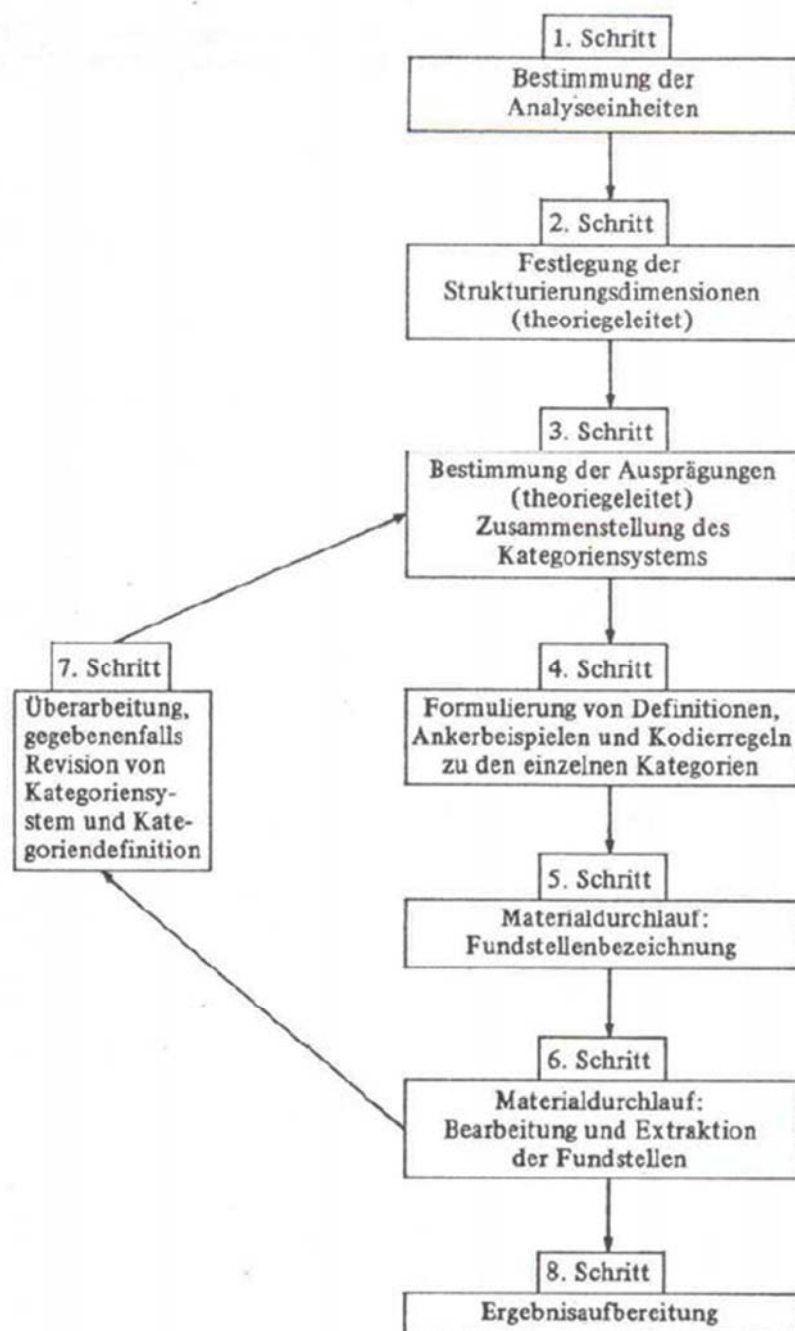
Diese zentrale inhaltsanalytische Technik hat den Zweck, eine bestimmte Struktur aus dem Material heraus zu filtern. Die gesamte Struktur des Inhaltes besteht aus Konstellationen verschiedener differenzierbarer Kategorien, wobei man zu jeder Kategorie nach markanten Ausprägungen im Inhalt des Textes sucht. Das Ablaufmodell ist in der Darstellung 1 transparent wiedergegeben. Dieses Schema nach Mayring ist zum allgemeinen Standard in der qualitativen Methodik geworden.²⁰



¹⁸ Vgl. Lamnek (2005), S. 34 f.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 37-42

²⁰ Vgl. ebd., S. 526 f.



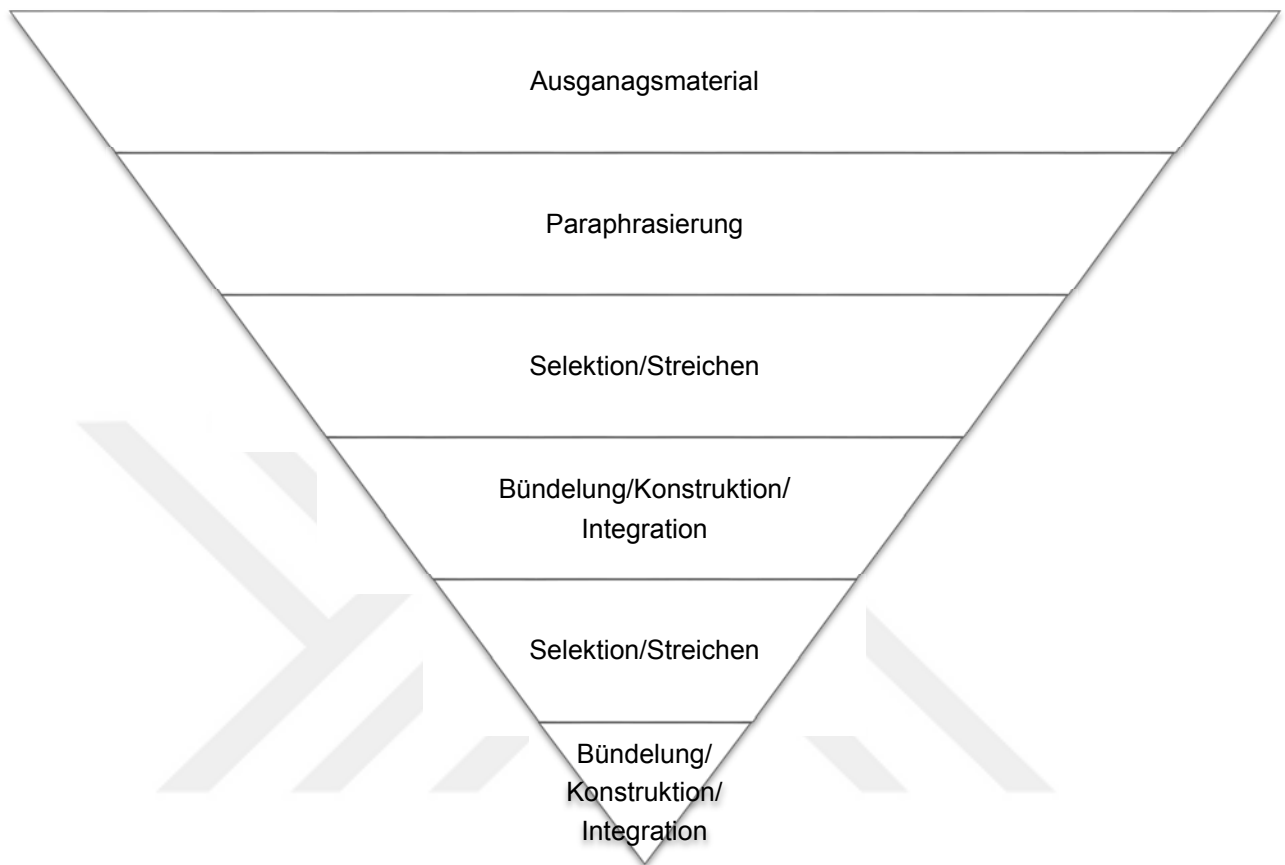
Darstellung 1: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse²¹

Die Komplexität der Inhaltstexte wird durch analytische Bildung von Kategorien reduziert.²² „Das Ausgangsmaterial wird als erstes durch Paraphrasierung und durch Selektion, Bündelung, Konstruktion und Integration immer reduziert, bis die anfängliche

²¹ Vgl. Lamnek (2005), S. 527

²² Ebd., S. 528

riesige Datenmenge handhabbar wird.“²³ Dieser reduktiver Prozess wird in der Darstellung 2 schematisch dargestellt.



Darstellung 2: Materialreduzierung²⁴

ExpertInneninterviews:

Das ExpertInneninterview stellt eine anwendungsbezogene Variante des Leitfadeninterviews dar.²⁵ Im ExpertenInneninterview befragt man bestimmte FachexpertInnen auf Grund ihres zugeschriebenen Status.²⁶ „Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, dass sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht.“²⁷ Ein Experte oder eine Expertin ist ein/e Angehörige/r einer Funktionselite und damit als Träger der Funktion ein Teil eines spezifischen

²³ Lamnek (2005), S. 529

²⁴ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Lamnek (2005), S. 529

²⁵ Vgl. Kruse (2015), S. 166

²⁶ Vgl. Helfferich (2014), S. 570

²⁷ Flick (2009), S. 215

Handlungsfeldes.²⁸ ExpertInneninterviews können zur Erforschung eingesetzt werden um das Untersuchungsfeld thematisch zu strukturieren und Hypothesen zu bilden.²⁹

1.4. Gang der Untersuchung

Der Gang der Untersuchung startete mit dem Einlesen ins Thema. Danach wurden zwei Forschungsfragen formuliert. Durch intensive Literaturrecherche konnte ein theoretischer Bezugsrahmen und der Stand der Forschung erarbeitet werden. Im nächsten Schritt wurde die Fragestellung präzisiert, die Forschungsfragen bzw. Hypothesen konnten gebildet werden. Im darauf folgenden Schritt wurde die Methode bestimmt. Ein Fragebogen-Leitfaden wurde erstellt, womit anschließend ExpertInneninterviews mittels eines Smartphones aufgezeichnet und danach manuell transkribiert wurden. Mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurden Kategorien und Subkategorien gebildet und systematisch dokumentiert. In der vorliegenden Arbeit wurden im ersten Schritt theoretische Erfolgsfaktoren nach der aktuellen Literatur erarbeitet. Im darauf folgenden Arbeitsschritt wurden diese den empirischen Befunden der qualitativen Inhaltsanalyse gegenüber gestellt.

Im zweiten Kapitel der Arbeit wird die allgemeine politische Lage der Türkei beschrieben. Hierzu werden neben demographischen Informationen auch relevante Informationen zur Bedeutung des Landes den LeserInnen näher gebracht. Es wird auch auf die wichtigsten wirtschaftlichen Indikatoren eingegangen. Danach wird die türkische Gesellschaft nach ihrer Herkunft, Sprache und Religion beschrieben. Am Ende des zweiten Kapitels werden die LeserInnen in die wichtigsten Regeln und Normen in die türkische Geschäftswelt eingeführt. Das dritte Kapitel definiert und behandelt Infrastruktur-Großprojekte in der Türkei. Als ein wichtiges Modell wird die Organisationsform Public-Private-Partnership (PPP) vorgestellt und das Marmaray-Projekt näher beschrieben. Am Ende des dritten Kapitels werden die wichtigsten in diesem Projekt identifizierten ersten Erfolgsfaktoren erläutert: Internationalisierungsstrategie, Project Achievement sowie Project-Supervision und– Controlling.

Das vierte Kapitel behandelt die interkulturellen Erfolgsfaktoren im Detail. Dabei werden die in der Literatur erwähnten theoretischen Erfolgsfaktoren zu den empirisch ermittelten Befunden in Beziehung gesetzt.

²⁸ Vgl. Meuser/Nagel (2005) zit. n. Kruse (2015), S. 170

²⁹ Vgl. Flick (2009), S. 216

Im fünften Kapitel findet eine Diskussion über die Ergebnisse statt. Im sechsten Kapitel werden die wichtigsten Aussagen der Arbeit zusammengefasst.

2. Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projekte in der Türkei

2.1. Politik

2.1.1. Bevölkerung

Die Einwohnerzahl der Türkei beträgt nach Turkish Statistical Institute (2016), dem nationalen statistischen Zentralamt im Jahre 2015 rund 78,7 Millionen. Für das Jahr 2020 wird eine Bevölkerung von über 82 Millionen vorausgesagt. Die Hälfte der Bevölkerung ist unter 30 Jahren. Die durchschnittliche Haushaltsgröße beträgt 3,5 Personen.³⁰

2.1.2. Bildung

Jugendliche werden im türkischen Bildungssystem nicht genügend auf die Arbeitswelt vorbereitet. Dies spiegelt sich in der hohen Jugendarbeitslosigkeit wider. Die Ergebnisse der PISA-Studie aus dem Jahr 2015 fielen für die türkischen Schüler eher kläglich aus. In allen drei Bereichen der Studie (Lesefähigkeit, Mathematik und Naturwissenschaften) schnitten 15-jährige Schüler unterdurchschnittlich ab.³¹

Immer noch bestehen in der Türkei unter den Bildungsinstituten beträchtliche Qualitätsunterschiede. Viele junge Menschen in der Türkei studieren an exzellenten Universitäten im In- und Ausland. Um das ehrgeizige Ziel der Regierung bis 2023 zu erreichen, zu den zehn größten Wirtschaftsnationen der Welt zu gehören, ist eine gutausgebildete Bevölkerung eine entscheidende Säule. Somit ist das Angebot an gut ausgebildeten Arbeitskräften durchaus da.³²

2.1.3. Staatsgründung und Mustafa Kemal

Als nach dem Ende des Ersten Weltkrieges das Osmanische Reich zerfallen war, startete Mustafa Kemal einen Befreiungskrieg. Mit der erfolgreichen Vertreibung der Besatzungsmächte Griechenland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Russland rief Mustafa Kemal im Jahre 1923 die Türkische Republik aus. Das Osmanische Reich war ein Vielvölkerstaat. Mustafa Kemal baute die Republik nach dem europäischen Vorbild

³⁰ Vgl. Turkish Statistical Institute (2016), S. 6-13

³¹ Vgl. OECD (2016), online S. 5

³² Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 32

eines Nationalstaates auf. Alle Traditionen, Sitten und Gesetze aus der osmanischen Zeit sollten für immer entfernt werden. Die Türkei sollte sich politisch, sozial, und geistig-kulturell nach Europa orientieren. Jeder der innerhalb der Landesgrenzen lebte, wurde als Türkin definiert, unabhängig davon welche Ethnie oder Religion er oder sie angehörte.

Neue Reformen nach westlichen Vorbildern wurden eingeführt:³³

- Sultanat und Kalifat wurde abgeschafft
- Vielehe wurde verboten
- Kleidungsvorschriften wurden eingeführt
- Nachnamen und Registrierung von Neugeborenen wurde eingeführt
- Wortschatz wurde „entarabisiert“
- Lateinische Schrift wurde eingeführt
- Abschaffung des islamischen Mondkalenders und die Einführung des gregorianischen Kalenders
- Abschaffung des Freitags als Feiertag

Für Kemalisten galten die Türkinnen im Osmanischen Reich als primitiv und unzivilisiert. Erst mit der Gründung der Republik schenkte Mustafa Kemal ihnen ein neues nationales Selbstbewusstsein. Neue Identitätsmerkmale wie Nation (türkisch: *milliyet* oder neutürkisch: *ulus*), Vaterland (türkisch: *vatan*; *anavatan*, Mutterland sagen die Türken) bekamen eine aufgewertete Bedeutung. Nach der kemalistischen Ideologie sollten sich alle als Türkinnen sehen, wenn sie in der Türkei lebten.³⁴

2.1.4. Brückenfunktion

Die Türkei bildet aufgrund ihrer geographischen Lage eine Brückenfunktion zwischen Osten und Westen. Geographisch erstreckt sich die Türkei vom Balkan bis zum Nahen Osten. Mit einer Fläche von rund 780.000 Quadratkilometer entspricht sie ungefähr der doppelten Fläche Deutschlands und der neunfachen Österreichs. Ein kleiner Teil von 3% der Türkei liegt in Europa, der Rest in Asien. Anatolien wird aufgrund seiner Lage als Wiege der Kulturen gesehen. Erste Siedlungen gehen schon in das vierte bis dritte Jahrtausend vor Christus zurück. Durch die Jahrtausende alte Geschichte kann man heute in der Türkei über 5.000 antike Städte besuchen. Das Artemision von

³³ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 29 f.; Çalışkan (2007), S. 31

³⁴ Vgl. Kemmler (2009), S.41 f.

Ephesos und das Mausoleum von Halikarnoss, welche sich unter den sieben Weltwundern befinden, befanden sich in der heutigen Türkei.³⁵

Das kulturelle und wirtschaftliche Herzstück des Landes bildet Istanbul als weltweit einzige Stadt, die auf zwei Kontinenten liegt. Nahezu ein Viertel der türkischen Bevölkerung lebt in Istanbul, das rund 27% der gesamten türkischen Wirtschaftsleistung auf seinen Schultern trägt.³⁶

2.1.5. Geostrategie

Obwohl die Türkei geographisch von instabilen Nachbarn umgeben ist, wusste die Türkei von ihrer strategischen Position Gebrauch zu machen. Eine gute wirtschaftliche Vernetzung nach beiden geographischen Richtungen gewährt der Türkei einen strategischen Vorteil. In der islamischen Welt ist die Türkei das einzige Land, das demokratisch und laizistisch geführt wird. In dieser Hinsicht ist die Türkei politisch und wirtschaftlich ein wichtiger Stabilitätsfaktor. Mit ihrer außerordentlichen geographischen Lage und guten wirtschaftlichen Beziehungen gilt die Türkei als Tor für viele europäische Unternehmen zu den Regionen Kaukasus, Kaspisches Meer, Naher Osten, arabische Halbinsel und Nordafrika.³⁷

Wichtige Öl- und Gaspipelines positionieren die Türkei als eine unverzichtbare Energie-Drehscheibe. Die Baku-Tiflis-Ceyhan-Pipeline befördert das aserbaidzhanische Öl zum türkischen Mittelmeerhafen Ceyhan. Ein zweiter Anschluss kommt aus dem Nordirak durch die Kirkuk-Ceyhan-Pipeline. Ein anderes Projekt, das die türkische Position als Energie-Hub weiterhin stärken wird, ist die geplante Tans-Anatolian-Gas-Pipeline (TANAP-Pipeline).³⁸

2.1.6. EU-Beitritt

Die moderne Türkei, gegründet von Mustafa Kemal, aber auch die Sultane aus dem 19. Jahrhundert waren stets bestrebt, mit Europa gute Beziehungen zu pflegen und das Land beziehungsweise das Reich stärker an Europa zu binden. So wurden wirtschaftliche und militärische Kooperation mit europäischen Nationen bevorzugt. Nach

³⁵ Vgl. Kemmler (2009), S. 7; Çalışkan (2007), S. 21

³⁶ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 30

³⁷ Vgl. Çalışkan (2007), S. 22

³⁸ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 31

der Gründung der Republik wurden unterschiedliche Organe der Legislative, wie die Gesetzgebung von unterschiedlichen europäischen Nationen übernommen.³⁹

Die Türkei stellte bereits im Jahre 1959 einen Antrag auf Mitgliedschaft bei der damals sogenannten Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. Am 1. Oktober 1996 wurde die Türkei Mitglied der Zollunion. Der erste Antrag auf Mitgliedschaft im Jahre 1987 wurde drei Jahre später unter anderem aus Gründen wie die mangelnde Reformbereitschaft zur Verbesserung der Menschenrechte und der vorhandenen regionalen Entwicklungsgefälle zwischen dem Osten und Westen des Landes abgelehnt. Einen weiteren Rückschlag erlitt die türkisch-europäische Beziehung als 1997 der türkische Antrag auf Mitgliedschaft wieder abgewiesen wurde. Die Brückierung auf türkischer Seite war so groß, sodass der damalige Ministerpräsident Mesut Yılmaz vorschlug, alle politischen Beziehungen mit der Europäischen Union abubrechen.⁴⁰ Yılmaz warf der Europäischen Union vor, eine Diskriminierung seines Landes aufgrund der Religion auszuüben und aus der Europäischen Union einen „Christenclub“ aufzustellen.⁴¹

Nach bewegten Diskussionen wurden am 3. Oktober 2005 Beitrittsverhandlungen mit der Türkei aufgenommen. In einem Screening-Prozess, wo die Beitrittsreife der Türkei durchleuchtet werden soll, wird die Aufnahmefähigkeit in die Europäische Union bewertet. Umgekehrt soll auch am Ende des Prozesses die Aufnahmefähigkeit der Europäischen Union überprüft werden, wobei auch festgehalten wird, dass die Verhandlungen ergebnisoffen geführt werden.⁴²

Aktuell belasten mehrere Zwischenfälle das europäisch-türkische Verhältnis.

In einer am 16. Dezember 2013 zwischen der Europäischen Union und der Türkei unterzeichneten Vereinbarung sollen illegal aus der Türkei eingereiste Drittstaatsangehörige wieder in die Türkei zurückgeführt werden dürfen. Im Gegensatz dazu soll für türkische StaatsbürgerInnen die Visafreiheit kommen. Auch nach dem Deal ging die illegale Einwanderung in die Europäische Union deutlich zurück, können türkische StaatsbürgerInnen bis dato nicht in die Europäische Union visa-frei reisen. Die von der

³⁹ Vgl. Güleç (2008), S. 37 f.

⁴⁰ Vgl. Gün (2006), S. 43 f.

⁴¹ Vgl. Küçük (2008), S.110

⁴² Vgl. Çalışkan (2007), S. 74

Europäischen Union gesetzten 75 Bedingungen wurden nicht zur Gänze umgesetzt, da die Türkei sich weigerte, ihre Anti-Terrorgesetze zu ändern.⁴³

Einen weiteren tiefen Graben zwischen der EU und der Türkei öffnete die Verhaftung von tausenden JournalistInnen, nach dem versuchten Putsch in der Nacht vom 16. Juli 2016. In einem Bericht vom 9. November 2016 verurteilt die Europäische Kommission (2016) den versuchten Putsch auf das Schärfste. Gleichzeitig gibt sie jedoch bekannt, dass nach der Verhaftungswelle die Rechtstaatlichkeit, Meinungsfreiheit und Grundrechte Einschnitte erleiden mussten.⁴⁴

Erneut gingen die Wogen hoch, als türkische Parlamentarier in Europa für das bevorstehende Referendum am 16. April 2017 Wahlkampfveranstaltungen machen wollten. In den Niederlanden wurde dem türkischen Außenminister Mevlüt Çavuşoğlu die Landeerlaubnis am Rotterdamer Flughafen verwehrt. Çavuşoğlu drohte den Niederlanden mit harten Sanktionen, während der türkische Präsident Recep Tayyip Erdoğan einen Schritt weiter ging und die NiederländerInnen als „Nazi-Nachfahren“ verunglimpfte.⁴⁵

In Österreich wollte Bundeskanzler Christian Kern durch ein gemeinsames Vorgehen und einer europäischen Regelung, türkische Wahlkampfauftritte in ganz Europa verhindern. Als Begründung für das Verbot nannte Kern, dass sich die Türkei unter Recep Tayyip Erdoğan von der Rechtsstaatlichkeit entfernt habe.⁴⁶ Außen- und Integrationsminister Sebastian Kurz sah es als Respektsache, dass türkische Wahlkampfauftritte nicht nach Österreich getragen werden sollten. Kurz warf der türkischen Regierung vor, seine im Ausland lebende Bevölkerung zu polarisieren und in die Integration von türkischstämmigen Migranten einen Keil schieben zu wollen.⁴⁷ Ab dem zweiten Halbjahr 2018 übernimmt Österreich den EU-Ratsvorsitz. Der österreichische Außenminister Kurz plädiert in einem Positionspapier des Außenamtes für den Abbruch der Beitrittsgespräche und wünscht sich an dessen Stelle einen sogenannten Nachbarschaftsvertrag.⁴⁸

Im Juni 2016 veröffentlichte die Türkisch-Europäische Stiftung für Bildung und wissenschaftliche Forschung eine Umfrage zur „Wahrnehmung der EU durch das türkische

⁴³ Vgl. Tagesschau (2016), online.

⁴⁴ Vgl. Europäische Kommission (2016a), online.; Europäische Kommission (2016b), online.

⁴⁵ Vgl. Die Zeit (2017), online.

⁴⁶ Vgl. Fritzl (2017), online.

⁴⁷ Vgl. Der Standard (2017b), online.

⁴⁸ Vgl. Österreichische Volkspartei (2017), online.

Volk.“ In der Umfrage nahmen 1310 Personen im Alter zwischen 18 und 65 aus zehn unterschiedlichen Städten der Türkei teil.⁴⁹

Mit 39% glaubten weniger als die Hälfte der TürkInnen an einen EU-Beitritt der Türkei. 57% gaben an, dass sie nicht an einen Beitritt glauben. 4% hatten keine Meinung dazu. Auf die Frage nach dem Beitritt im Jahr 2020 glaubten insgesamt 41% der Befragten an eine Mitgliedschaft in der Europäischen Union. Auf die Frage nach dem Land, das als größtes Hindernis gesehen wird, antworten mit 69%, also mehr als zwei Drittel Deutschland. An zweiter Stelle wird mit 21% Frankreich gesehen, gefolgt von anderen Ländern mit 6%.

Die strategische Bedeutung der Türkei ist viel zu groß um die zukünftige Beziehung nur an eine Vollmitgliedschaft zu knüpfen. Auch wenn diese Partnerschaft die unterschiedlichsten Bezeichnungen findet, wird die Türkei als ein wichtiger Markt für europäische Unternehmen lange Zeit ihre Attraktivität nicht verlieren.⁵⁰ Ein Beitritt der Türkei zur Europäischen Union wird die Wirtschaftskraft der EU erhöhen. Die Türkei wird mit seiner Population von 67 Millionen und einem Bruttosozialprodukt von 200 Milliarden USD und einer exportorientierten Wirtschaft die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union stärken. Die EU-Mitgliedschaft wird das Tempo der wirtschaftlichen und politischen Reformen antreiben. Die junge und dynamische Bevölkerung wird nicht nur der Garant für das Wirtschaftswachstum in der Türkei sein, sondern auch für die gesamte Europäische Union.⁵¹

2.2. Ökonomie

2.2.1. Wirtschaftsstruktur

Der Dienstleistungssektor ist in der Türkei der größte Wirtschaftssektor, in dem 45% aller Erwerbstätigen beschäftigt sind.⁵² Der Tourismus im Dienstleistungssektor gilt als wichtigster Wirtschaftssektor. Viele bilaterale Vereinbarungen gewähren Ausländern, vor allem aus dem Nahen und Mittleren Osten, Visafreiheit.⁵³

⁴⁹ Şen (2016), online S.2

⁵⁰ Vgl. Çalışkan (2007), S. 86

⁵¹ Vgl. Yılmaz (2004), S. 54 f.

⁵² Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 36

⁵³ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 36

Großprojekte wie der dritte Istanbuler Flughafen lassen die türkische Baugewerbe erfolgreich wachsen. Das Baugewerbe gehört zu den wichtigsten Industrien der Türkei. Zum 100. Jahrestag der Republik sollen viele Infrastruktur-Projekte fertiggestellt werden.⁵⁴ Mehr zu Infrastruktur-Projekten bis 2023 im Kapitel 3.2.

2.2.2. Bruttoinlandsprodukt



Darstellung 3: BIP-Entwicklung Türkei 1998-2015⁵⁵

Seit 1990 begleiteten drei große Wirtschaftskrisen die türkische Wirtschaft. Das Land hatte in den Jahren 1994, 1999 und 2001 mit Hyperinflation zu kämpfen. Mit der Konsolidierung des Bankensystems nach der letzten großen Wirtschaftskrise wurde diese nun ein stärkeres Bankensystem aufgebaut. Ein durchschnittliches Wachstum von 5,1% in den Jahren 2003 bis 2012 titelte die Türkei zu den am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt.⁵⁶

Zwischen 2013 und 2015 erlebte das Bruttoinlandsprodukt einen Verfall von 13%

⁵⁴ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 36 f.

⁵⁵ Vgl. The World Bank (2015a) online.

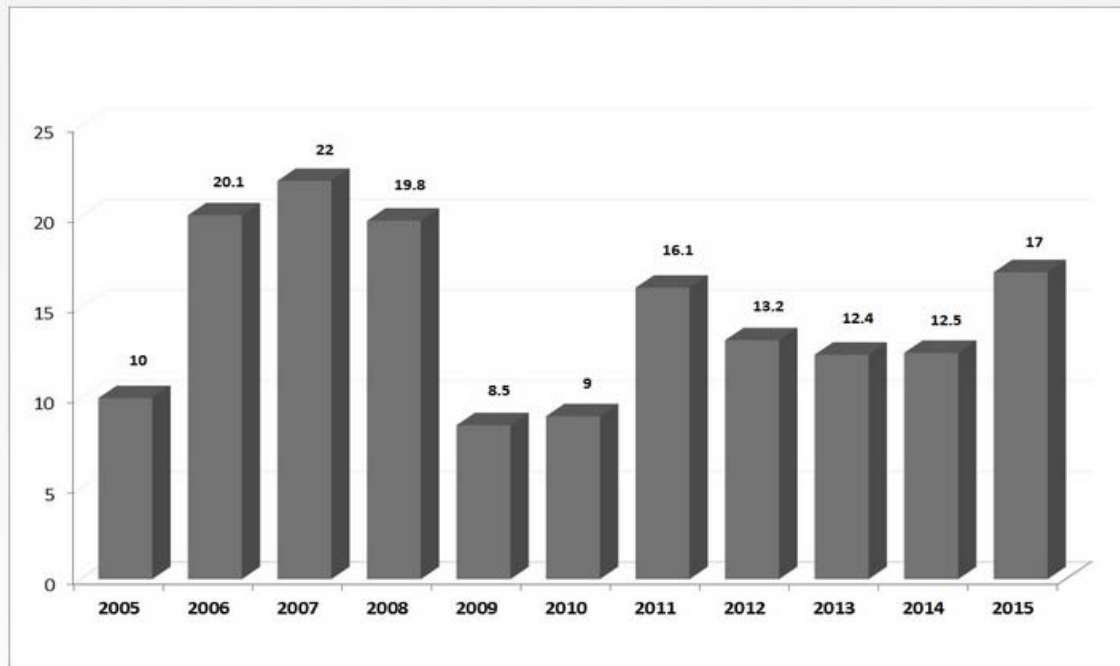
⁵⁶ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 39

2.2.3. Auslandsinvestitionen

Die Strukturreformen der türkischen Regierung haben sich positiv auf die ausländischen Direktinvestitionen ausgewirkt. Während in den Jahren 1980 bis 2002 insgesamt lediglich USD 16,2 Milliarden ausländische Investitionen in die Türkei flossen, waren dies allein im Jahr 2005 USD 10 Milliarden.

Im Jahr 2006 konnte die 20 Milliarden-Marke überschritten werden.⁵⁷

FDI Inflow to Turkey (USD billion)



Darstellung 4: Auslandsinvestitionen in der Türkei⁵⁸

Es ist nach 2007 ein Abwärtstrend in den ausländischen Direktinvestitionen zu erkennen, wobei für 2015 ein außergewöhnlicher Anstieg um beinahe 5 Milliarden USD auffällt.⁵⁹

Die hervorragenden Wachstumsraten der letzten Jahre sowie die hohe Konsumbereitschaft der jungen Bevölkerung fördern die Investitionen in die Türkei. Das robuste Bankensystem und die niedrige öffentliche Verschuldung verließen die Ratingagentur Fitch dazu, die Türkei im November 2012 auf Investment Grade BBB hoch zu stufen.⁶⁰

⁵⁷ Vgl. Kemmler (2009), S.74

⁵⁸ Vgl. Invest in Turkey (2017), online.

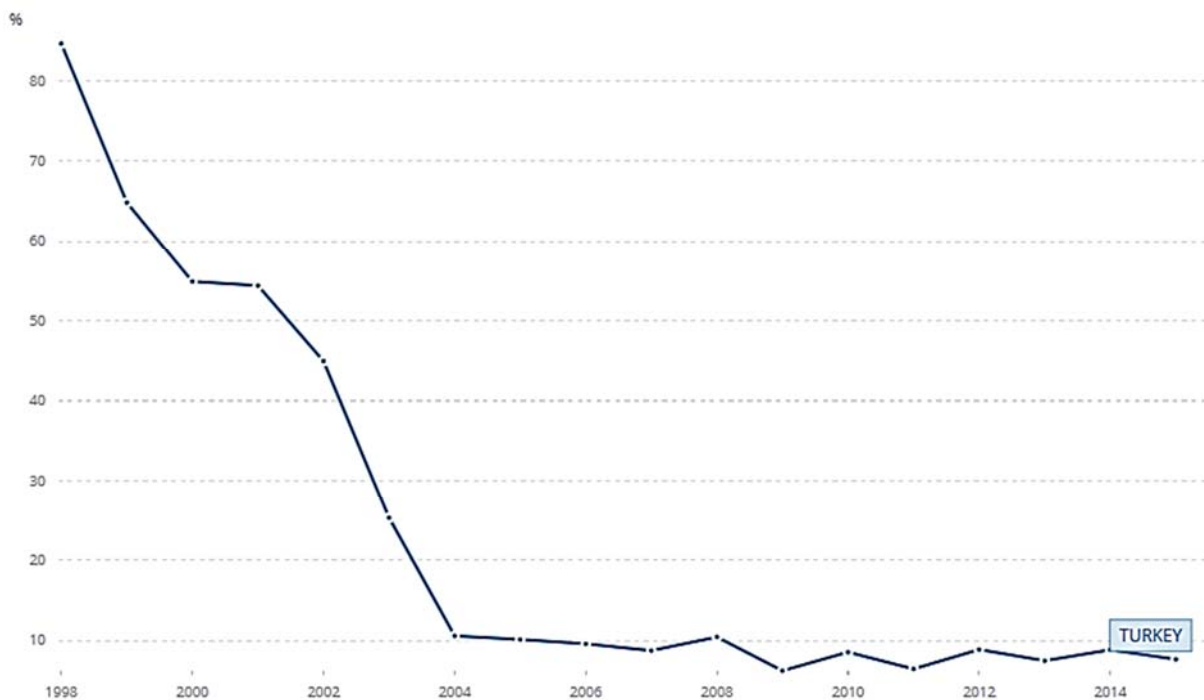
⁵⁹ Vgl. ebd.

⁶⁰ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 38

Am 28. Jänner 2017 gab die Rating Agentur Fitch bekannt, dass die Kreditwürdigkeit der Türkei auf Ramschniveau (BB+) herabgestuft wurde. Als Begründung gibt Fitch die politische Stabilität und Sicherheit des Landes vor. Das für den 16. April geplante Referendum zur Verfassungsänderung könne die Kontrolle der Regierungspolitik aufweichen. Der nach dem Putschversuch eingeführte Ausnahmezustand sei noch immer in Kraft. Verbrauchervertrauen und der Tourismussektor würden unter den Folgen der Terroranschläge leiden.⁶¹

Im Jahr 2016 ist die Zahl an Ankünften von ausländischen Gästen pro Monat in der Türkei sehr stark gesunken. Die Veränderungsrate lag teilweise bei bis zu 40% (Juni 2016) im Vergleich zum Vorjahresmonat.⁶²

2.2.4. Inflation und Zinsen



Darstellung 5: Inflationsentwicklung Türkei 1998-2015⁶³

Jahrzehntelang gehörten hohe Inflationsraten jenseits der 100-Prozent-Marke zum Alltag. Anfang des einundzwanzigsten Jahrhunderts konnte die Inflation in Griff bekom-

⁶¹ Vgl. Der Standard (2017a), online.

⁶² Vgl. Statista (2017), online.

⁶³ The World Bank (2017), online.

men werden. Im Jahre 2004 verlor die türkische Lira sechs Nullen. Nachdem die Regierung die Inflation unter Kontrolle bekam, wurde die neue Türkische Lira (türksich: *Yeni Türk Lirası*) abgewertet. 2004 erreichte man die Ziel-Inflationsrate von 10%.⁶⁴

Die Inflation liegt im ersten Quartal des Jahres 2017 bei 11,29% und damit auf dem höchsten Stand seit Oktober 2008. Die türkische Lira hat innerhalb eines Jahres um 30% an Wert gegenüber dem USD verloren. Durch den politischen Kurs und mit dem nahenden Tag des Referendums am 16. April 2017 haben Anleger das Vertrauen in die Währung verloren. Durch Gegenmaßnahmen der Regierung soll die Inflation ab dem zweiten Quartal wieder sinken.⁶⁵

2.2.5. Arbeitsmarkt

Die nachfolgende Tabelle 1 schildert den Anteil der Arbeitskräfte in der Türkei. Diese bestehen aus Männern und Frauen ab dem 15. Lebensjahr. Kapp 30 Millionen Menschen nehmen in der Türkei am Arbeitsmarkt teil. Davon sind mehr als zwei Drittel Männer (18.652.000) und beinahe ein Drittel Frauen (8.058.000). Die Arbeitslosenrate ist im Durchschnitt 10,3% und bei Frauen um 3,4% höher als bei Männer.

	(Bin - Thousand)		
	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female
15 ve daha yukarı yaştaki nüfus Population 15 years and over	57 854	28 573	29 281
İşgücü - Labour force	29 678	20 453	9 225
İşgücüne katılma oranı (%) Labour force participation rate (%)	51,3	71,6	31,5
İstihdam edilenler - Employed	26 621	18 562	8 058
İstihdam oranı (%) - Employment rate (%)	46,0	65,0	27,5
İşsiz - Unemployed	3 057	1 891	1 167
İşsizlik oranı - Unemployed rate (%)	10,3	9,2	12,6
İşgücüne dahil olmayanlar - Not in labour force	28 176	8 120	20 056

Tabelle 1: Labour force status of non-institutional population, 2015⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 39

⁶⁵ Vgl. Die Presse (2017), online.

⁶⁶ Vgl. Turkish Statistical Institute (2016), S. 36

Arbeitslosigkeit:

Aus einer Studie des Türkischen Statistikinstitutes vom November 2007 geht hervor, dass die Arbeitslosenquote in der Türkei bei 9,7% liegt. Die Handelskammer Ankara publizierte einen Bericht, wonach 19,2% der 15- bis 24-Jährigen ohne Anstellung sind. Der Strukturwandel ist als Hauptfaktor für die hohe Arbeitslosigkeit in der Türkei zu sehen, gefolgt vom Beschäftigungsabbau in der Landwirtschaft und mangelndem Nachweis von Berufsqualifikationen.⁶⁷

Die unten angeführte Tabelle beschreibt alle über 15 Jahre alten Arbeitslosen nach ihrer abgeschlossenen Ausbildung. In der Türkei können 59.000 Menschen unter den Arbeitslosen nicht lesen und schreiben. Davon sind 36.000 Männer und 23.000 Frauen. Erstaunlicherweise sind 124.000 Menschen arbeitslos, die lesen und schreiben können, aber nie eine Schule abgeschlossen haben. Über 780.000 der arbeitslosen Menschen haben einen Volksschulabschluss. Die Anzahl der Arbeitslosen geht auf 460.000 zurück bei Abschluss einer Grundschule. Um die Hälfte weniger Arbeitslose gibt es bei TürkInnen mit einem Hauptschul- oder Berufsschulabschluss. Die Anzahl der Arbeitslosen beträgt 373.000 bei einem Abschluss eines Gymnasiums. Einen erstaunlich hohen Anteil von Arbeitslosen bilden HochschulabsolventInnen. 289.000 der Arbeitslosen sind männliche Hochschulabsolventen. Der Anteil der arbeitslosen Frauen ist nochmal um 114.000 mehr.

⁶⁷ Vgl. Kemmler (2009), S. 77

	(Bin - Thousand)		
Eğitim durumu - Educational status	Toplam	Erkek	Kadın
ISCED, 97	Total	Male	Female
Toplam - Total	3 057	1 891	1 167
Okuma yazma bilmeyen - Illiterate	59	36	23
Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen			
Literate but no school completed	124	87	37
İlkokul mezunu - Primary school graduate	781	568	212
İlköğretim mezunu - Primary education graduate	460	344	117
Ortaokul veya dengi meslek okul mezunu			
Junior high school or equivalent vocational school graduate	262	184	78
Genel lise - High school	373	208	165
Lise dengi meslek okul mezunu			
Vocational school at high school level graduate	307	175	132
Yüksek öğretim - Higher education graduate	692	289	403

Tabelle 2: Unemployed persons by educational status, 2015⁶⁸

2.3. Soziokulturelle Rahmenbedingungen

2.3.1. Gesellschaft

In der türkischen Gesellschaft findet die Familie einen sehr wichtigen Platz. In vielen Unternehmen kann man oft die gleichen Strukturen und Beziehungen wie in einer Familie finden. In der Familie gibt es einen engen Zusammenhalt und jeder fühlt sich jedem gegenüber verantwortlich. Dieses Verantwortungsgefühl geht sogar so weit, dass man sich auch gegenüber Verwandten und NachbarInnen verantwortlich fühlt. Jedoch muss hier auch erwähnt werden, dass die Verstädterung und die angesetzte Europäisierung die traditionelle türkische Gesellschaft einer Verwandlung unterzieht. Frauen sind öfter berufstätig und bringen weniger Kinder auf die Welt als auf dem Land lebende Tüorkinnen. Oft müssen Kinder zum Studieren ihre Heimat und Familie verlassen und gründen oft nach später Heirat ihre eigene Familie.⁶⁹

2.3.2. Herkunft und Zugehörigkeit

In der türkischen Kultur ist die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Gesellschaft wichtiger als die persönliche Individualität. So spielt es eine wichtige Rolle, woher man genau kommt. Oft möchte man den Hintergrund des Gesprächspartners wissen, um ihn richtig einzuschätzen. Selbst wenn man in dem Ort der Eltern nicht geboren wurde

⁶⁸ Vgl. Turkish Statistical Institute (2016), S. 39

⁶⁹ Vgl. Gün (2006), S. 141 f.

oder wohnt, spielt es immer eine wichtige Rolle. Bei Kennenlerngesprächen unter Türklinnen ist die erste Frage oft jene nach der ursprünglichen Herkunft der Familie. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Familie in der Türkei kann sehr vorteilhaft sein.⁷⁰ Nicht nur die familiäre Zugehörigkeit ist entscheidend, denn Netzwerke und Kollektivsysteme sind bei geschäftlichen Aktivitäten unterstützend. Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Gymnasium oder einer Universität kann schon eine wichtige Quelle für entscheidende Kontakte sein. Die Solidarität geht soweit, dass eine persönliche Bekanntschaft nicht unbedingt vorausgesetzt wird. Es reicht alleine schon die Verbindung zu diesem Netzwerk. Oft wird natürlich ein Revanchieren vom Gegenüber erwartet.⁷¹

2.3.3. Sprache und Kommunikation

Die türkische Sprache wurde von vielen Sprachen beeinflusst. Man kann heute viele Wörter aus dem Arabischen, Persischen, Neugriechischen, Lateinischen, Italienischen und Französischen wiederfinden. Im Türkischen werden viele Sätze bildhaft erzählt, daher sollte man nicht immer alles wörtlich verstehen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Redewendung „*kulak misafiri olmak*“. Wortwörtlich übersetzt würde das „*Gast am Ohr sein*“ bedeuten. Gemeint damit ist, dass man das Gespräch des anderen mitbekommen hat. Die Sprache bildet bei der Kultur einen wesentlichen Teil. Um die türkische Kultur zu verstehen, muss man daher auch die Sprache lernen. Jedoch muss auch gesagt werden, dass die Sprache oft im dazugehörigen Kontext zu verstehen ist, sonst kann es leicht zu Missverständnissen kommen.

Die Sprache findet somit ihren richtigen Einsatz als ein effizientes Kommunikationsmittel, wenn ihre Bedeutung im spezifischen kulturellen Umfeld betrachtet wird. Als Beispiel können wir das Wort „Familie“ anführen. Im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz) wird unter Familie etwas anderes verstanden als im Türkischen. In Deutschland wird der Familienbegriff als Vater, Mutter und Kind verstanden, wo hingegen in der türkischen Kultur der Familienbegriff viel weiter gefasst wird. Neben Vater, Mutter, Kind ist es eine Selbstverständlichkeit, dass auch die Großeltern, Onkel, Tanten und Cousins und Cousinen, sowie auch deren EhepartnerInnen zu der Familie gehören.⁷²

⁷⁰ Vgl. Çalışkan (2007), S. 147

⁷¹ Vgl. Kemmler (2009), S. 127

⁷² Vgl. Gün (2006), S. 141 f.

2.3.4. Religion

Der Islam ist eine monotheistische Religion und wurde sechs Jahrhunderte nach dem Christentum durch die Heilige Schrift „*Koran*“ an den Propheten *Mohammed* durch den Erzengel Gabriel herab gesandt. Der Koran gilt als Gottes Wort.⁷³ In den 114 *Suren* werden nicht nur religiöse Pflichten behandelt, sondern auch Normen für das Handeln und das Recht im islamischen Gemeinwesen.⁷⁴ Neben dem Koran ist die *Sunna* (deutsch: Handlungsweise, Brauch) die zweite wichtige Quelle des Islam. Die *Sunna* ist die Lebensweise, Verhalten und die Auslegung der Offenbarungen des Propheten Mohammed, welche in den *Hadithen*, den Berichten und Überlieferungen geschildert werden.⁷⁵

Der Islam besteht aus den fünf Glaubensgrundsätzen:⁷⁶

- Das Glaubensbekenntnis (*Shahada*)

Die erste Grundforderung des Islam ist es die *Shahada* auszusprechen: ‚Ich bezeuge, es gibt keinen Gott außer Gott; ich bezeuge, Mohammed ist der Gesandte Gottes. Die Bezeichnung „Gott“ soll klarmachen, dass „*Allah*“ kein Eigenname ist und lediglich die arabische Übersetzung von „Gott“ ist. Somit ist es auch üblich, dass arabisch sprechende Juden und Christen das Wort „*Allah*“ für die Bezeichnung des Gottes verwenden.

- Das Gebet (*Salat*)

Es ist die Pflicht jeden Moslems fünfmal am Tag das Gebet zu verrichten. Vor dem Gebet ist die rituelle Waschung vorzunehmen und man muss sich genau an die vorgegeben Zeiten halten. Das Gebet kann zum ersten Mal am Tag vor dem Sonnenaufgang, danach zu Mittag, am Nachmittag, zur Zeit des Sonnenuntergangs, sowie in der Nacht verrichtet werden. Das Gebet wird nur in Richtung Mekka verrichtet.

- Die Fastenzeit (*Ramadan*)

Das Fasten im Monat Ramadan bildet die dritte Säule des Islams. Der Ramadan ist der neunte Monat des islamischen Jahres, in dem gläubige Muslime von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang auf jegliche Speisen, Getränke, Genussmittel sowie auf

⁷³ Vgl. Çalışkan (2007), S. 155

⁷⁴ Vgl. Gün (2006), S. 175

⁷⁵ Vgl. Uhl/Uhl-Vetter (2007), S. 249 f.

⁷⁶ Vgl. Rothlauf (2012), S. 677 ff.

Beischlaf verzichten. Ältere Menschen, Kinder, Kranke, Schwangere sowie Reisende sind von der Pflicht ausgenommen.

- Die Pilgerreise (*Hadsch*)

Jeder Moslem ist verpflichtet, einmal im Leben die Pilgerfahrt nach Mekka zu machen. Der Rituale *Hadsch* gibt den Muslimen das Gefühl zu der weltweiten islamischen Gemeinschaft, der *Umma* zugehören, wo alle unabhängig von ihrer Standes- und Volkszugehörigkeit zusammen kommen.

- Die Almosensteuer (*Zakat*)

Die letzte Säule des islamischen Glaubensgrundsatzes ist der *Zakat*, was als Almosensteuer verstanden werden darf. Das heilige Buch Koran schreibt gläubigen Muslimen vor, 1/40 ihres Einkommens (-Anmerkung des Verfassers: einmal im Jahr-) an die Bedürftigen wie Witwen, Waisen, Arme und Kranke abzugeben.

Islam in der Türkei

Heute bekennen sich weit über 90% der TürklInnen zum Islam. Laut Daten der amtlichen Statistik beträgt der Anteil der Muslime in der Türkei 99%. Eine weitaus große Mehrheit davon fühlt sich dem sunnitischen Islam angehörig, wohingegen 20 bis 25% dem Alevitentum angehören. Obwohl sich die meisten TürklInnen zum Islam bekennen, wird der Islam als eine gesellschaftliche Tradition und weniger als Vorschrift einer Religion gelebt.⁷⁷

Im Vergleich zu anderen muslimischen Ländern wird in der Türkei ein viel liberalerer Islam gelebt. Die Bevölkerung in der Türkei ist heterogen, ein Teil ist laizistisch und sehr westlich orientiert.⁷⁸

Islam und Laizismus

Die türkische Republik hat keine Staatsreligion. Alle Gesetze und Verordnungen für die Verwaltung des Staates werden weltlichen Erfordernissen entsprechend gemacht und durchgeführt. Da die Religion Gewissenssache ist, sieht die Republik die Trennung der religiösen Ideen von staatlichen, weltlichen und politischen Angelegenheiten als einen wichtigen Faktor für die erforderliche Entwicklung unserer Nation an.⁷⁹

⁷⁷ Vgl. Kemmler (2009), S. 48 f.

⁷⁸ Vgl. Uhl/Uhl-Vetter (2007), S. 250

⁷⁹ Gün (2006), S. 180

Das Ende des osmanischen Reiches beendete das letzte islamische Reich. Mit der Abschaffung des Kalifats verlor auch die islamische Welt sein letztes Oberhaupt. Durch die Reformen von Mustafa Kemal sollte der Islam seine effektive Rolle in der Gesellschaft verlieren.⁸⁰

Zur Erreichung eines laizistischen Staates wurden folgende Reformen durchgesetzt:⁸¹

- Reform der Kopfbedeckung
- die Schließung der Sekten und der Derwischorden
- die Verschiebung des wöchentlichen Feiertags von Freitag auf Sonntag
- die Einführung des lateinischen Alphabets und der modernen westlichen Zeitrechnung
- und weitere Maßnahmen

Islam und Militär

Das Militär genießt im politischen System der Türkei eine besondere Rolle. Es wird als HüterIn der Demokratie gesehen. Der politische Islam, der seit drei Jahrzehnten immer mehr an Stimmen gewinnt, wird daher von den Militärs mit Argwohn zu Kenntnis genommen. Die Militärs sehen die kemalistische Staatsidee damit in Gefahr. Aus heutiger Sicht besitzen das Militär und der politische Islam eine wichtige Rolle im demokratischen System der Türkei.⁸²

Nach der Einführung des Mehrparteiensystems in der Türkei (-Anmerkung des Verfassers: 1945 durfte zum ersten Mal neben der „Republikanischen Volkspartei“ eine zweite Partei, die „Nationale Entwicklungspartei“ zu Wahlen antreten-) nutzen PolitikerInnen immer mehr die Religion, um ihre WählerInnen zu erreichen. Der Religionsunterricht wurde wahlweise an Grundschulen eingeführt. Mit der Gesetzesänderung wurde 1982 der Religionsunterricht in allen Schulen obligatorisch. Die Korankurse erhielten einen regen Zulauf. Islamische Gruppierungen wurden aktiver indem sie Zeitungen, Schulen und Unternehmen gründeten.

Der türkische Staatspräsident Recep Tayyip Erdoğan wird heute als Vertreter des politischen Islams in der Türkei gesehen. Er gründete die *Adalet ve Kalkınma Partisi*

⁸⁰ Vgl. Gün (2006), S. 179 f.

⁸¹ Vgl. Kemmler (2009), S. 50

⁸² Vgl. Çalışkan (2007), S. 61 f.

(deutsch: Partei für Gerechtigkeit und Aufschwung) und lehnt die Bezeichnung „islamistisch“ ab. Erdoğan sieht die AKP als eine konservative Partei der Mitte.⁸³

2.4. Business-Etikette

2.4.1. Smalltalk

Smalltalk ist für den Start einer Geschäftsbeziehung unerlässlich. Bevor man zum Geschäftlichen kommt, wird gegenseitig eine Beziehung aufgebaut. Die TürkinInnen wollen, dass man nach dem Wohlergehen gefragt wird. Oft wird den Smalltalks auch schon Privates beigemischt. Fragen über die eigene Familie und Kinder sind da schon nichts Ungewöhnliches.⁸⁴

Die zu übermittelnde Information liegt nicht direkt in den Worten. Die Information ist vielmehr in der Gestik und in der Art der Sprache verschachtelt. Ausländische Gäste, die aus einer Low-Kontext-Gesellschaft stammen, wo die Sprache als fundamentales Werkzeug zur Kommunikation dient, brauchen Übung und Erfahrung, um die türkische Eigenheit in der Kommunikation zu begreifen.⁸⁵

Der im deutschsprachigen Raum übliche Smalltalk, wo über gewöhnliche Sachen wie das Wetter, Anreise und so weiter geplaudert wird, darf nicht mit dem türkischen Smalltalk gleichgesetzt werden. Der türkische Smalltalk dient vielmehr dem Beziehungsaufbau. Für viele Türken ist die Beziehung viel wichtiger als die Sache selbst. Das Thema Beziehungsaufbau wird im Kapitel 2.4.4 genauer behandelt.

Eine engere Körpernähe ist in der türkischen Kultur nichts Ungewöhnliches. Menschen berühren sich viel öfter als in den westeuropäischen Gesellschaften. Dementsprechend kann die körperliche Distanz etwas näher sein, als man in Westeuropa gewöhnt ist.⁸⁶

2.4.2. Kleidungsvorschriften

Bei geschäftlichen Aktivitäten ist in der Türkei Business-Kleidung vorgesehen. Eine gepflegte Erscheinung ist somit sehr wichtig. Es wird von GeschäftspartnerInnen erwartet, dass Sakkos getragen werden, wobei für das Tragen der Krawatte in den Sommermonaten unterschiedliche Ansichten existieren. Eine unpassende Kleidung kann

⁸³ Vgl. Kemmler (2009), S. 51

⁸⁴ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 89

⁸⁵ Vgl. Meyer zum Felde (2006), S. 147

⁸⁶ Vgl. Çalışkan (2007), S. 146 f.

schon als eine fehlende Wertschätzung gegenüber der GesprächspartnerIn verstanden werden. Viele MännerInnen gehen oft mehrmals in der Woche zum Friseur. Unter den türkischen Führungskräften ist es keine Seltenheit, den eigenen Status mit teuren Utensilien wie Ledertaschen oder Markenuhren zu zeigen.⁸⁷

Die Kleidungs Vorschrift für Bälle oder sonstige Feste ist nicht anders als in Westeuropa. Es werden formelle und festliche Kleidung wie Anzug oder Smoking getragen. Eine erhöhte Sensibilität wird bei Besuchen in Moscheen erwartet. Man sollte keine allzu freizügigen Kleider anziehen und stets die Schuhe vor dem Eingang ausziehen.⁸⁸

2.4.3. Tischkultur

Die türkische Küche ist sehr vielfältig und bietet für jeden Gaumen etwas. Die kulturelle Vielfalt der Bevölkerung macht sich auch in der Namensgebung der unterschiedlichen Köstlichkeiten bekannt. *Çerkez tavuğu* (Tscherkessisches Huhn) *Arnavut ciğeri* (Albanische Leber) *Kürt bulgur pilavı* (Kurdischer Bulgur-Pilaw). Oft lässt sich aus den Namen erkennen, aus welchem Kulturkreis die Speise ihren Platz in der türkischen Küche eingenommen wird. Zusätzlich existieren auch Gerichte, die weder auf die Herkunft deuten, noch erraten lassen, was serviert wird. *İmam bayıldı*, was so viel wie „Der Imam fiel in Ohnmacht“ oder *Kadınbudu köfte*, das frei übersetzt Frauenschienkel-Frikadellen bedeutet, sind nur zwei Beispiele für Phantasienamen aus der türkischen Küche.⁸⁹

In der Türkei werden GeschäftspartnerInnen oft zum Essen eingeladen, wobei auch die türkische Gastfreundschaft in vollen Zügen präsentiert wird. Das gemeinsame Essen wird dabei im Rahmen von Sightseeing-Programmen organisiert. Die GastgeberInnen übernehmen dabei die volle Rechnung. Es wäre eine Beleidigung, einen Teil der Rechnung übernehmen zu wollen oder selber die gesamte Rechnung zu bezahlen. Großzügigkeit ist in der türkischen Kultur hoch geschätzt und symbolisiert den gesellschaftlichen Status der GastgeberIn.⁹⁰

Wenn mit der türkischen GeschäftspartnerIn bereits eine freundschaftliche Beziehung aufgebaut wurde, werden ausländische Gäste auch gern in den privaten Familienkreis zu Hause oder ins Ferienhaus eingeladen. Traditionell ziehen viele Türkinnen vor dem

⁸⁷ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 171; Çalışkan (2007), S. 144

⁸⁸ Vgl. Gün (2006), S. 206

⁸⁹ Ebd., S. 207

⁹⁰ Vgl. Çalışkan (2007), S. 145

Betreten der Wohnung die Schuhe aus. Das gilt auch für die Gäste. Oft bekommt man Pantoffeln zum Anziehen. Es kann natürlich auch vorkommen, dass mit Schuhen die Wohnung betreten wird. Für alle Fälle möchten wir dem Gast nahelegen, nicht übereilig zu reagieren und sich an die GastgeberInnen und ihre Anweisungen zu orientieren. Bevor man etwas spät, das kann auch nach 21 Uhr sein, mit dem Abendessen beginnt, werden kleine Häppchen und diverse Nussfrüchte angeboten. Die türkischen GastgeberInnen möchten, dass ihr Gast sich satt isst und nur mit einem vollen Magen den Tisch verlässt, deshalb kann es vorkommen, dass der Gast öfter genötigt wird, mehr zu essen. Der Gast muss etwas auf einer freundlichen und ausdrücklichen Weise bekanntgeben, dass er nicht mehr essen kann oder will. „*Doydum*“ bedeutet „ich bin satt.“ Wenn die GastgeberIn noch immer darauf besteht weiter zu essen, kann man mit etwas Nachdruck, aber stets höflich „*Teşekkürler, çok doydum*“ was so viel wie „Vielen Dank, ich bin sehr satt“ bedeutet. Zum Bekräftigen des Gesagten kann man die rechte Hand auf das Herz legen.⁹¹

2.4.4. Beziehungsaufbau

Vor dem Aufbau einer Geschäftsbeziehung zu den türkischen GeschäftspartnerInnen gilt es diese zu treffen. Hierzu eignet sich am besten die Organisation von Kontaktreisen. Für eine gelungene Anknüpfung ist es entscheidend, eine gute Vorbereitung zu treffen. Eine Unterstützung für die sprachliche Barriere wäre effektiv. Genauso könnten potentielle Unternehmen in der Türkei schon vorher ermittelt werden.

Der Besuch von Messen in der Türkei bietet die Chance, Beziehungen zu türkischen GeschäftspartnerInnen anzubahnen. Mehrmals im Jahr finden Messen zu vielen Branchen an mehreren Standorten statt. Leider muss dazu gesagt werden, dass oft das Messeangebot nicht den Erwartungen von ausländischen BesucherInnen entspricht.⁹² Teilnahmen an Handelsdelegationen, welche von den Bundesregierungen oder Handelskammern organisiert werden, bieten Chancen, um geeignete GesprächspartnerInnen zu finden.⁹³

⁹¹ Vgl. Kemmler (2009), S. 121

⁹² Vgl. Meyer zum Felde (2006), S. 141

⁹³ Vgl. Kemmler (2009), S. 128

Empfehlungen für Newcomer Executives in der Türkei:⁹⁴

- Vorurteile zu Hause lassen. Sich vor der Abreise Kenntnisse über die türkische Kultur aneignen.
- Basiskenntnisse in der türkischen Sprache erwerben, mit einem türkischer Lehren, und von Anfang an in der Kooperation anwenden. Damit erwirbt man Sympathie.
- In der Anfangsperiode viel zuhören und sehen, zum Beispiel das tägliche Leben auf dem Taksim-Platz beobachten und in Situationen von Unsicherheit türkische KollegInnen um Rat und Hilfe bitten. Sie sind AusländerInnen gegenüber sehr tolerant.
- Viele soziale Kontakte entwickeln und pflegen. Networking ist äußerst wichtig für das Leben in der Türkei.
- Interesse am türkischen Fußball zeigen.
- Strikte deutsche Sachlichkeit reduzieren, sich für seine MitarbeiterInnen interessieren, sich für sie einsetzen und sie schützen; Emotionen zeigen
- Klare Anweisungen geben und sich ständig über das Verstehen rückversichern; die Ausführung öfter kontrollieren.
- Deutliche Zurückhaltung im Umgang mit weiblichen Personal üben
- Flexibilität erwerben und sture Regelbefolgung vermeiden

2.4.5. Respekt und Ehre

Respekt und Ehre werden in der türkischen Kultur hochgeschätzt. In jeder Situation und an jedem Ort drückt man den gegenseitigen Respekt aus. Im Bekanntschafts-, Freundschafts- und Familienkreis wird jeder und jede, die älter sind als man selbst, mit einem Titel angesprochen. Bei einem relativ kleinen Altersunterschied wird der ältere männliche Partner mit einem „*Abi*“ (deutsch: großer Bruder) nach dem Namen angesprochen. Wen der Jahresunterschied schon größer ist, redet man den Gesprächspartner mit „*Amca*“ oder „*Dayı*“ (deutsch: Onkel) an. Dieselbe Logik wird auch gegenüber Frauen angewendet. Ältere Frauen mit nur geringem Altersunterschied werden als „*Abla*“ (große Schwester) bezeichnet. Bei der Ansprache von älteren Frauen wird die Bezeichnung „*Teyze*“ oder „*Yenge*“ (deutsch: Tante) benutzt. Unabhängig von der Familienzugehörigkeit wird in der Türkei besonders älteren Menschen großer Respekt zugewiesen.

⁹⁴ Vgl. Meyer zum Felde (2006), S. 175

Die Anrede im Geschäftsleben ist eine andere. Männliche Geschäftspartner werden mit „*Bey*“ (deutsch: Herr) und Geschäftspartnerinnen mit „*Hanım*“ (deutsch: Frau) angesprochen. Auch hier wird der Titel dem Namen angehängt. Im Geschäftsleben wird, obwohl man mit dem Vornamen angesprochen wird, in der Sie-Ebene kommuniziert. Dies gilt auch unter ArbeitskollegInnen. Ein anderer wichtiger Punkt, dass bei deutschsprachigen PartnerInnen auf Verwunderung stößt, ist die bildhafte Namensgebung für TürkinInnen. „*Mutlu*“ (deutsch: seelig) und „*Umut*“ (deutsch: die Hoffnung) sind beispielsweise Namen, die von Männern genauso aber von Frauen getragen werden. EuropäerInnen fällt es somit in der schriftlichen Kommunikation oft schwer, das Geschlecht der GeschäftspartnerIn zu erraten.⁹⁵

2.4.6. Verhandlungen und Meetings

Während die erste Begegnung mit türkischen GeschäftspartnerInnen zusätzlich zum eigenen Büro auch auf Messen, Empfängen oder Konferenzen stattfinden kann, finden Business-Talks oft in Restaurants statt.⁹⁶ Ausländische PartnerInnen werden als Gäste in ihrem Land gesehen. Die türkische Gastfreundschaft lässt deshalb nicht zu, dass ausländische GeschäftspartnerInnen in Restaurants oder Clubs bezahlen. Hierfür müsste der Gast eine Einladung aussprechen, was oft abgelehnt werden könnte.⁹⁷ Türkische Geschäftsleute laden auch oft ein zu einer Jachtfahrt am Bosphorus oder anderen exklusiven Orten. Unter den türkischen Geschäftsleuten gilt die Devise, dass Geschäfte in Restaurants gemacht werden und nicht in Büros.⁹⁸

Der türkische Geschäftsmann oder die türkische Geschäftsfrau reden am liebsten über alles und wechseln auch oft die Themen dabei. Der Verhandlungsstil dabei ist beziehungsorientiert und stets in höflicher und freundlicher Form. Die Verhandlung selbst kann für die eine oder andere europäische GeschäftspartnerIn als unorganisiert gesehen werden.⁹⁹

Bei Verhandlungen sind TürkinInnen um eine für beide angenehme Atmosphäre bemüht.¹⁰⁰ Sie möchten wissen, wen sie vor sich haben. Durch den Smalltalk möchte man eine persönliche Beziehung herstellen und die Distanz verkürzen. Es kann schon

⁹⁵ Vgl. Çalışkan (2007), S. 149 f.

⁹⁶ Vgl. Kemmler (2009), S. 112

⁹⁷ Vgl. Gün (2006), S. 154

⁹⁸ Vgl. Kemmler (2009), S. 120

⁹⁹ Vgl. Inanç (2011), S. 116

¹⁰⁰ Vgl. Kemmler (2009), S. 112

vorkommen, dass somit die eigentliche Verhandlung viel später beginnt, als man in Europa gewohnt ist.¹⁰¹

In den Verhandlungen können die Gespräche für manche europäische Geschäftsleute zu persönlich werden. Frank/Kutlan et al. (2014) vertreten die Meinung, dass man seiner türkischen GeschäftspartnerIn die Trennlinie zwischen dem Privaten, Persönlichen und Geschäftlichen aufzeigen sollte, ohne dabei die freundschaftliche Atmosphäre zu zerstören.

Man wusste eigentlich nie, wo die persönliche Beziehung aufgehört und das Geschäftliche anfängt. Das erfordert ein Höchstmaß an Konzentration während der gesamten Verhandlungen. Andererseits hatte ich am Ende das Gefühl, nicht nur einen Geschäfts-, sondern auch einen Freundschaftsvertrag geschlossen zu haben.¹⁰²

So beschreibt ein deutscher Vertriebsleiter einer seiner Vertragsverhandlung. Für die meisten türkischen Geschäftsleute fällt es nicht schwer sich auf Englisch, Französisch oder Deutsch zu unterhalten. Viele von ihnen kommen von einem fremdsprachlichen Gymnasium oder haben eine der Eliteuniversitäten im Land besucht. Professionelle DolmetscherInnen werden nur zu offiziellen Gesprächen zugezogen.¹⁰³ Wichtige Parameter wie die persönliche Beziehung, einschlägiges Fachwissen, Qualität der gelieferten Produkte oder der Dienstleistung und Referenzen gelten als entscheidend für positive Geschäftsabschlüsse.¹⁰⁴

Wie mehrmals erwähnt wurde, sind türkische Unternehmen hierarchisch geprägte Familienbetriebe. Dies bedeutet im Konkreten, dass die Chefin oder InhaberIn das letzte Wort zu sprechen haben. Durch seine/ihre breiten Befugnisse kann er/sie sich in laufende Verhandlungen einmischen, zusätzliche Abschlüsse verlangen oder auch den Vertrag vor Abschluss vernichten. Um sich viel Mühe, Nerven und Überraschungen zu sparen, sollte man sich als europäischer Geschäftsmann oder europäische Geschäftsfrau vor Beginn jeder ernsthaften Verhandlung die firmeninternen Entscheidungsprozesse zu Gemüte führen.¹⁰⁵

Im Allgemeinen gilt: Je höher die VerhandlungspartnerIn in der Hierarchieebene ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass die gemeinsam beschlossenen Vereinbarungen

¹⁰¹ Vgl. Çalışkan (2007), S. 152 f.

¹⁰² Frank/Kutlan et al. (2014), S. 86

¹⁰³ Vgl. Kemmler (2009), S. 114

¹⁰⁴ Vgl. Inanç (2011), S. 116

¹⁰⁵ Vgl. Kemmler (2009), S. 115 f.

gehalten werden. Auf der anderen Seite kann die ausländische VertreterIn durch die Dominanz der eigenen Entscheidungskompetenz mehr Zutrauen von der türkischen GeschäftspartnerIn gewinnen.¹⁰⁶

„Geiz ist geil“ – nicht in der Türkei. Die türkische und islamische Kultur verpönt es, geizig zu sein. Durch ihre Großzügigkeit stellen TürkInnen auch ihren sozialen Status dar. Prestigeträchtige Statussymbole wie teure Kugelschreiber oder originelle Produkte aus der Heimat sind willkommene Geschenke für die türkischen PartnerInnen. Die türkischen GeschäftspartnerInnen erwarten, dass ihre Leistungen vom Gast Anerkennung finden. Jede Demonstration von Besserwisserei oder pedante Übertreibung löst eine Abneigung beim Gegenüber aus und schadet den Beziehungen. Gewisse Themenbereiche der Politik können bei türkischen PartnerInnen einen Sturm der Entrüstung auslösen.¹⁰⁷

In der folgenden Tabelle 3 werden nach Inanç (2011) mentale Unterschiede zwischen der türkischen und deutschen Geschäftswelt geschildert.

¹⁰⁶ Vgl. Çalışkan (2007), S. 154

¹⁰⁷ Vgl. Kemmler (2009), S. 108 f.

Deutsche Ansichten	Türkische Ansichten	Mögliche Auswirkungen, auf das Geschäftsleben
Der Mensch kann die Zukunft gestalten	Der Mensch soll sein Bestes tun, um die Zukunft zu gestalten. Aber, das Leben folgt letzten Endes einem vorgegeben Weg.	Planung und Terminierung
Der Mensch sollte in seinem Streben realistisch sein	Ideale sollten unabhängig von Vernunftgründen angestrebt werden	Setzen von Zielen, Prestigeobjekten
Man muss hart arbeiten, um eigene Ziele zu erreichen.	Harte Arbeit ist wichtig, ist aber nicht alles. Weisheit, Glück sind auch wichtig.	Motivation, Leistungsanreize, Arbeitsethos
Vereinbarungen müssen gehalten werden.	Vereinbarungen müssen zwar gehalten werden, aber eine Vereinbarung kann durch neue Erkenntnisse bzw. Ereignisse geändert oder außer Kraft gesetzt werden	Verhandlungen, Verträge
Man sollte zeitbewusst handeln.	Zeitabläufe sind wichtig, aber nur im Zusammenhang mit anderen Prioritäten.	Planung, Verhandlungen
Eine primäre Verpflichtung der MitarbeiterIn ist die Loyalität dem Unternehmen gegenüber.	Die Loyalitäten sowohl dem Unternehmen als auch der Familie und FreundInnen sind gleich wichtig.	Motivation, Entscheidungsprozesse, Prioritäten
Emotionale Einflüsse sollten bei Entscheidungen minimalisiert werden. Fakten müssen dominieren.	Fakten spielen zwar eine wichtige Rolle, Weisheit des Entscheiders ist aber bei der Entscheidung auch sehr wichtig, die nicht angezweifelt werden darf.	Entscheidungsprozess
Die EntscheiderIn konsultiert kompetente Leute vor der Entscheidung.	Eine Konsultation der ManagerIn ist für die Entscheidung oft nicht notwendig.	Verhandlungen

Tabelle 3: Mentale Unterschiede der türkischen und deutschen Geschäftswelt¹⁰⁸¹⁰⁸ Vgl. Inanç (2011), S. 115

3. Infrastruktur-Großprojekte in der Türkei

3.1. Definition

Infrastruktur ist für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung einer Gesellschaft unerlässlich. Sie leistet einen unschätzbaren Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und fördert so die Lebensqualität- und den Lebensstandard. Investitionen in die Infrastruktur fördern auf der einen Seite das wirtschaftliche Wachstum, retten Millionen Menschen aus der Armut, fördern die Mobilität und ermöglichen die zwischenmenschlichen Interaktionen, gleichzeitig jedoch übt sie einen gewissen Druck auf die Umwelt aus, wie der negative Einfluss auf den Klimawandel.¹⁰⁹

Großprojekt

Nach einer extensiven Literaturrecherche konnte zum Begriff „Großprojekt“ (englisch: *large scale project*) keine Definition gefunden werden, zumal man viele Begriffe findet, die synonym verwendet werden. Gängige Bezeichnungen für Großprojekte sind Megaprojekt (englisch: *mega project*), Giga-Projekt, oder es wird nach Sektoren unterteilt beschrieben.¹¹⁰

In den durchgeführten Interviews wird der Begriff „Großprojekt“ unter diversen Gesichtspunkten definiert. Die häufigste Form der Definition wird aufgrund der Größe (englisch: *size*) gemacht. Jeder Maßstab kann dafür angenommen werden, insbesondere der monetäre wird erwähnt. Projekte mit hohen Kosten oder hohem Wert werden als Großprojekte gesehen. Als Beispiel wird angegeben, dass Projekte ab einer Milliarde USD als Großprojekt gesehen werden. Großprojekte sollten nach Ansicht des Experten einen Umsatz von jährlich 300-500 Millionen USD im Umfeld von tausend und mehr Menschen erwirtschaften.¹¹¹ Ein anderer wichtiger Ansatz, der von den ExpertInnen zur Definition von Großprojekten gewählt wurde, ist die Komplexität. Demnach werden Großprojekte größenmäßig und technisch als komplex beurteilt.¹¹² Großprojekte sind kompetitiv und innovativ.¹¹³ Die ExpertInnen sehen bei Großprojekten

¹⁰⁹ Vgl. OECD (2006), online.

¹¹⁰ Vgl. Anhang F, Zeile 19-23

¹¹¹ Vgl. Anhang G, Zeile 37-38 , Anhang H, Zeile 18 u. 21

¹¹² Vgl. Anhang F, Zeile 19-23 , Anhang D, Zeile 13-14

¹¹³ Vgl. Anhang B, Zeile 25-26 , Anhang F, Zeile 19-23

einen erheblichen Einfluss auf die globale Umwelt.¹¹⁴ Oft werden das Land, die Region oder ganze Städte durch Großprojekte massiv verändert und das Leben der BewohnerInnen erleichtert.¹¹⁵

3.2. Wirtschaftliche Bedeutung

Die Türkei gehört zu den Ländern, die in der Zukunft hohe Summen an Investitionen für ihre Infrastruktur benötigen werden. Auf ihrer Webseite gab die Weltbank an, dass die Türkei im Jahre 2015 unter den PPP-Investitionen mit einer Investitionssumme von 44,7 Milliarden USD weltweit an erster Stelle lag, mit dem Abschluss von insgesamt sieben Projekten, wobei zwei davon Verkehrsprojekte waren. Das Istanbul Flughafenprojekt stellt mit 35,6 Milliarden Investitionsvolumen rund 40% der weltweiten Investitionen dar. Das zweite Verkehrsprojekt stellt das Gebze-Izmir-Autobahnprojekt mit einem Investitionsvolumen von 6,4 Milliarden USD dar.¹¹⁶

Agenda 2023

Die aktuelle türkische Regierung hat sich zum 100. Geburtstag der Republik ehrgeizige Ziele gesetzt. Bis zum Jahr 2023 soll die Türkei zu den zehn größten Volkswirtschaften der Welt gehören. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf würde auf 25.000 USD steigen.¹¹⁷

Um die in der Agenda 2023 gesetzten Ziele zu erreichen, werden neben strukturellen Änderungen auch große Investitionen im Land getätigt.

Gesundheitswesen

Im Jahre 2003 begab sich das türkische Gesundheitswesen in eine Transformation. Die Regierung plante mit der Errichtung von sogenannten „Regionalen Gesundheitszentren“, die Modernisierung der Krankenhäuser mit der gleichzeitigen Erweiterung der Bettenanzahl. Die als BLT (Built-Lease-Transfer) ausgeführten 34 Projekte sollen mit mehr als 16 Milliarden USD eine landesweite Bettenkapazität von mehr als 50.000 schaffen.¹¹⁸

¹¹⁴ Vgl. Anhang B, Zeile 26-27

¹¹⁵ Vgl. Anhang D, Zeile 16-17 ; Anhang F, Zeile 19-23

¹¹⁶ Vgl. The World Bank (2016). online.

¹¹⁷ Vgl. Dünya Gazetesi (2014), online.

¹¹⁸ Hatem/Akbaş (2017), online S. 4

Die erste Eröffnung der sogenannten *Şehir Hastanesi* (deutsch: Stadtkrankenhaus) fand am 6. Februar 2017 statt. Das in Mittelmeerstadt Mersin eröffnete Spital besitzt eine moderne Infrastruktur und bietet 1.300 Betten. Am Tag können 12.000 Personen in dem Spital behandelt werden.¹¹⁹



Darstellung 6: Weitere Projekte im Bereich Gesundheitswesen¹²⁰

Verkehrsprojekte

Nach den Plänen der Regierung sollen Verkehrsprojekte, darunter vor allem Straßen und Autobahnen errichtet werden. Mit einer Gesamtinvestition von über 80 Milliarden USD sollen unter anderem die ehrgeizigen Autobahnprojekte „Nord-Marmara“ und „Gebze-Izmir“ realisiert werden. Ab 2018 soll in Istanbul mit der Förderung von 150 Millionen Passagieren einer der größten Flughäfen der Welt entstehen. Damit würde der Istanbuler Flughafen doppelt so groß wie der Frankfurter Flughafen werden, der heute der drittgrößte Flughafen Europas ist.¹²¹

¹¹⁹ Demirkır (2017), online.

¹²⁰ Hatem/Akbaş (2017), online S. 5

¹²¹ Tageswoche (2016), online.



Darstellung 7: Projekte im Bereich Transport-Verkehr¹²²

Energie

Seit 2002 läuft die Liberalisierung des Energiemarktes. Nachdem auf der Verteiler-Seite die Privatisierung im Jahre 2013 vollendet wurde, erreichte die Türkei in der Energiebereitstellung mit einer Steigerung um 140% eine Kapazität von 78,1 GW. Ein erheblicher Anteil von 80% der Energiebereitstellung wurde von der Privatwirtschaft geleistet. Neben diesen neuen Investitionen (Greenfield) wurde eine Privatisierung von 6 GW durchgeführt. Mit den Investitionen in Höhe von 85 Milliarden USD konnte die Energieversorgungssicherheit des Landes gewährleistet werden. Nach den Plänen der Regierung soll durch die Unterstützung von erneuerbaren Energien, heimischer Kohle und nuklearen Energieprojekten neben der Lokalisierung auch eine Diversifikation im Energiemarkt geschaffen werden.

¹²² Hatem/Akbaş (2017), online S. 5



Darstellung 8: Weitere Projekte im Bereich Energie¹²³

3.3. Public-Private-Partnership

3.3.1. Merkmale

Bei einem Public Private Partnership (PPP) Vertrag verpflichtet sich der Privatsektor an den öffentlichen Sektor eine Leistung zu erbringen, wobei beide Seiten ihre Ressourcen komplementär einbringen.¹²⁴ Durch die zusätzlichen Managementkenntnisse werden Synergien genutzt, die alleine von einer Seite nicht erbracht werden könnten. Lokale Regierungen treten vielmehr als Regulierungsbehörden, als Erbringer von direkten Dienstleistungen auf.¹²⁵ Die vertraglich geregelte Zusammenarbeit wird über den gesamten Lebenszyklus des Projektes in allen wichtigen Projektphasen wie die Planung, Errichtung, Finanzierung und Verwertung von privaten VertragspartnerInnen mit dem Projektrisiko übernommen.¹²⁶ In der Literatur gibt es zur Definition von Public Private Partnership unterschiedliche Ansichten:¹²⁷

¹²³ Vgl. Hatem/Akbaş (2017), online S. 5

¹²⁴ Vgl. Chowdhury/Sharma et al. (2016), online S. 3

¹²⁵ Vgl. Ndandiko/Ibanda (o.J.), online, S. 19

¹²⁶ Vgl. Lupp (2009)S. 296

¹²⁷ Vgl. The World Bank (2015b), online S. 2 f.

International Monetary Fund

An arrangement where the private sector supplies assets and services that traditionally have been provided by the government. In addition to private execution and financing of public investment, PPPs have two other important characteristics: there is an emphasis on service provision, as well as investment, by the private sector; and significant risk is transferred from the government to the private sector.¹²⁸

Organization for Economic Co-operation and development

An agreement between the government and one or more private partners (which may include operators and financiers) according to which the private partners deliver a service so the service delivery objectives of the government are aligned with the profit objective of the private partners and the effectiveness of the alignment depends on a sufficient transfer of risk to the private partners.¹²⁹

Canada

A cooperative venture between the public and private sector, built on the expertise of each partner that best meets clearly defined public needs through the appropriate allocation of resources, risks and rewards.¹³⁰

Standard and Poor's

Any medium- to long-term relationship between the public and private sectors, involving the sharing of risks and rewards of multisector skills, expertise, and finance to deliver desired policy outcomes.¹³¹

McKinsey

Differentiates four archetypes of PPPs that all share a common vision, shared goals, investment from all partners and a formalized structure with shared decision making coordination, funding, product development, and delivery.¹³²

Die Bezeichnung des Private Public Partnership (PPP) kommt aus dem angelsächsischen Raum, genauer aus den USA. Erste PPP-Projekte wurden in Europa zum ersten Mal im Vereinigten Königreich ausgeführt, von wo sich das Prinzip in ganz Europa ausbreitete.¹³³

PPP ist nicht in jedem Umfeld als Organisationsform für öffentliche Dienstleistung die geeignetste Form. Oft wird sie demzufolge in Großprojekten, die mit hohen Risiken verbunden sind, eingesetzt. Voraussetzung dafür ist es, dass private Unternehmen das erforderliche Know-how besitzen und ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis

¹²⁸ Vgl. The World Bank (2015b), online S. 2

¹²⁹ Ebd.

¹³⁰ Ebd.

¹³¹ Ebd.

¹³² Ebd.

¹³³ Vgl. Gasteyer (2005), S. 14

bieten. Zwischen den PartnerInnen sollte die Risikoverteilung deutlich, klar und stets durchsetzbar sein. Die vom privaten Unternehmen eingesetzten Technologien sollten auf dem neuesten Stand der Technik sein und nicht kurzfristig ihre Aktualität verlieren, was eine langfristige Planung vorsieht.¹³⁴

In vielen Entwicklungsländern schaffen PPP-Projekte, wie zum Beispiel in der Infrastruktur eine große Erleichterung, forcieren indirekt die wirtschaftliche Entwicklung und reduzieren die oft gegenwärtigen Einkommensunterschiede im Land. Oft haben Regierungen zu wenig öffentliche Mittel zur Verfügung, es stehen ihnen schlecht analysierte Projekte zur Verfügung oder sie haben mit Korruption zu kämpfen.

Ein von Corrigan/Hambene et al. (2005) veröffentlichter Bericht beschreibt die wichtigsten zehn Richtlinien für ein erfolgreiches Public Private Partnership Projekt:¹³⁵

- Angemessene Vorbereitung für Public-Private-Partnership-Projekte
- Eine gemeinsame Vision mit allen Stakeholdern schaffen
- Verstehen Sie Ihren Partner und Key-Player
- Deutliche Klarheit bei Risiken und Belohnungen gegenüber allen Parteien
- Eindeutige und rationale Entscheidungsprozesse
- Stellen Sie sicher, dass alle Parteien ihre Hausaufgaben machen
- Konsistente und koordinierte Führung gewährleisten
- Kommunizieren Sie rechtzeitig und häufig
- Aushandeln einer fairen Vertragsstruktur
- Vertrauen bilden als Grundprinzip

3.3.2. Ökonomische Ansätze

Stakeholder-Theorie

In der Stakeholder-Theorie geht es um die Identifizierung von primären und sekundären Akteuren. Primär-Stakeholder können direkt in die Projekte eingreifen oder sind von den Projekten unmittelbar betroffen, wo hingegen Sekundär-Stakeholder weniger Einfluss in den Projektverlauf nehmen können und selbst auch wenig davon betroffen sind. Für die Analyse von offenen Fragen und erwünschten Lösungsansätzen ist die

¹³⁴ Vgl. Ndandiko/Ibanda, S. 24

¹³⁵ Vgl. Corrigan/Hambene et al. (2005), online S. 1

effektive Beteiligung von den zuvor genannten Akteuren unerlässlich. Damit wird gewährleistet, dass jeder oder jede vor Projektstart angehört wird und seinen oder ihr Anliegen mitteilen kann.¹³⁶

Transaktionskosten-Theorie

In jeder Phase der Projektdurchführung und bei jedem Transfer von Waren und Leistungen entstehen Transaktionskosten, im Besonderen mit dem Vertragsabschluss zwischen Vertragsparteien. Die anfallenden Kosten können dabei als Anbahnungs-, Kontroll- und Anpassungskosten aufgelistet werden. Die Durchführung des Vergabeverfahrens zur Suche nach geeigneten VertragspartnerInnen und andere zeitlich vorgelagerten Tätigkeiten werden als Anbahnungskosten definiert. Beim Abschluss des Vertrages kommt es zu Vereinbarungskosten. Letztendlich fallen nach Vertragsabschluss Kontrollkosten für die Überwachung der vereinbarten Leistung. Aufgrund der hohen Komplexität von PPP-Projekten gelten die Transaktionskosten noch als relativ hoch. Diese können durch unterschiedliche Maßnahmen wie die Standardisierung von Vergabe- und Vertragsunterlagen gesenkt werden.¹³⁷

Lebenszyklus-Ansatz

Die privaten VertragspartnerInnen übernehmen in PPP-Projekten alle Projektphasen, namentlich genannt die Planung, Bau, Finanzierung, Bauunterhalt, Betrieb und Folgenutzung eines Bauprojektes. Die privaten VertragspartnerInnen werden damit gezwungen, von den anfänglichen Phasen eines Projektes wirtschaftlich zu handeln. In einem von beiden Parteien organisierten Ausschreibungsverfahren werden alle Leistungen vergeben. In die Gesamtprojektrechnung werden alle anfallenden Kosten von den Planungs- und Baukosten bis hin zu Bauunterhalt- und Betriebskosten sowie die Kosten des Betriebes mit einbezogen. Somit bleiben für die Dauer des Vertrages, die in der Regel bis 30 Jahre betragen kann, die Gesamtkosten und -risiken für alle Beteiligten transparent und leicht verfolgbar.¹³⁸

¹³⁶ Vgl. Ndandiko/Ibanda, S. 45

¹³⁷ Vgl. Bundesland Sachsen Kommunale Verwaltung. (2006), online. S. 26; Lupp (2009), S. 302

¹³⁸ Vgl. Lupp (2009), S. 298

Effizienzvorteile durch geeignete Aufgabenteilung

Effizienzvorteile lassen sich aus den unten beschriebenen Effekten von PPP-Projekten ableiten:¹³⁹

- Einsparungen bei den Baukosten durch Einhaltung von vorab definierten Qualitätskriterien und höhere Kostensicherheit durch Reduktion von Nachtragsrisiken,
- Einsparungen durch optimierte Planungs- und Bauzeiten bei hoher Terminalsicherheit; der Private Partner hat einen erheblichen Anreiz zur früheren Fertigstellung des Projektes, da er sein Entgelt erst ab Nutzungsbeginn erhält,
- Einsparungen bei den Betriebskosten durch den Lebenszyklusansatz; Sicherstellung der Werterhaltung der Immobilie und damit Vermeidung von Instandhaltungsrisiken,
- vertraglich geregelte Anreizmechanismen, z.B. durch leistungsorientierte Vergütungen (Reduzierung des Entgeltes bei Schlechtleistungen, ggf. Zahlungen von Boni bei zusätzlichen Einsparungen),
- private Eigenkapitalbeteiligung (ausgeprägtes Interesse der Investoren am Erfolg des Projektes),
- optimale Risikoverteilung zwischen dem privaten Sektor und der öffentlichen Hand und damit besseres Risikomanagement,
- Nutzung der Innovationspotenziale des Privaten, z.B. durch den Know-How-Transfer aus vergleichbaren Projekten im In- und Ausland sowie
- Generierung von Erträgen und Synergie-Effekten: ggf. optimale Auslastung des Grundstücks durch öffentlich-private Mischnutzung und aufeinander abgestimmte Planungs- und Nutzungskonzepte.

Risikotransfer- und Risikoverteilung

Eine ressourcenschonende Projektstruktur beinhaltet die effiziente Optimierung der Gesamtkosten, womit im Fall von auftretenden Risiken gegen das Scheitern von Projekten gewirkt wird. Im Rahmen einer Risikomanagementanalyse werden alle Risikofaktoren ermittelt und quantifiziert. Schließlich folgt dann eine Risikoverteilung unter den ProjektteilnehmerInnen.¹⁴⁰ Seite an Seite mit Fragen der Verteilung wird auch die

¹³⁹ Vgl. Littwin (2009), S. 274

Frage nach den Vergütungsmechanismen behandelt. Die Übertragung von Risiken auf die VertragspartnerIn wird durch die Leistungs- und Risikoorientierung erleichtert. Die öffentliche Hand trägt in einem PPP-Projekt eine doppelte Aufgabe. Sie ist nicht nur PartnerIn in dem Gemeinschaftsunternehmen, sondern gleichzeitig auch AbnehmerIn der vom Gemeinschaftsunternehmen produzierten Leistung.¹⁴¹

3.3.3. Modelle

PPP-Vertragsmodelle werden in der Praxis auf unterschiedlichste Weise dargestellt. Es gibt auch international keine einheitliche Bezeichnung. Im deutschsprachigen Raum werden für ganz ähnlich strukturierte Verträge verglichen mit internationalen Verträgen, ganz andere Bezeichnungen gefunden. In diesem Kapitel werden zwei Klassen beschrieben, um wesentliche Unterscheidungsmerkmale zu demonstrieren. Das in internationaler Anwendung gefundene sogenannte „BOT-Modell“ gilt als das bekannteste Äquivalent zu den deutschen Betreibermodellen mit Nutzerfinanzierung.¹⁴²

Betreibermodell und Konzessionsmodelle

Der private Partner übernimmt die Planung, den Bau und Betrieb einer typischen Infrastrukturdienstleistung wie eines Krankenhauses, einer Schule oder einer Verkehrsinfrastruktur. Für die erbrachte Leistung bekommt das private Unternehmen regelmäßige Auszahlungen von der öffentlichen Verwaltung. Die Auszahlung kann eine fixe Summe sein, aber auch immer wieder variieren, was z.B. von der Nutzungsfrequenz abhängig sein kann. Zusätzlich können sich die Eigentumsverhältnisse von Projekt zu Projekt unterscheiden. Der öffentliche Auftraggeber kann das Eigentum vor oder nach der Betriebsphase übernehmen. Genauso kann der Eigentumserwerb fest oder optional im Vertrag ausgehandelt sein.

In Konzessionsmodellen darf das private Unternehmen durch die Erhebung von Nutzungsgebühren seine Kosten decken. Zusätzlich können Zahlungen wie eine Anschubfinanzierung vertraglich festgelegt sein.¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. Rudolf (2008), S. 133

¹⁴² Vgl. Fudalla (2005), S. 127

¹⁴³ Vgl. ebd., 127 f.

Gesellschaftsrechtliche Kooperationen

Das Gesellschaftsmodell wird auch als Kooperationsmodell bezeichnet. Öffentliche Aufgaben wie z.B. die Wasserversorgung bzw. Abwasserentsorgung werden auf eine Objektgesellschaft übertragen, wo die öffentliche PartnerIn neben einem oder mehreren privaten Unternehmen beteiligt ist.¹⁴⁴

3.3.4. Empirische Erfolgsfaktoren für PPP Projekte

Internationalisierungsstrategie

Für PPP-Projekte wird die Größe des Projektes als ein Erfolgsfaktor genannt. Im internationalen Wettbewerb haben kleine Unternehmen eine geringere Chance, erfolgreich zu sein.¹⁴⁵ Ein weiterer Erfolgsfaktor ist dann gegeben, wenn Unternehmen internationale Strategien verfolgen und in anderen Ländern agieren.¹⁴⁶ Ein Experte hob die Wichtigkeit von Fachkenntnissen aus dem Ausland hervor. Heimische StudentInnen sollten durch Regierungen auf die besten Universitäten gesendet werden. Somit sollen sie die Wünsche und Erwartungen von internationalen KundInnen kennenlernen.¹⁴⁷ Technologie- und Wissenstransfer spielen eine Schlüsselrolle für den Erfolg der türkischen Projektarbeit.¹⁴⁸ Ausländische Unternehmen haben alleine wenig Chance auf Erfolg, sie benötigen lokale PartnerInnen.¹⁴⁹ Die Zusammenarbeit mit erfolgreichen Firmen führte dazu, dass auch die Projekte automatisch erfolgreich waren.¹⁵⁰ Die türkischen Unternehmen erzielen durch die Kooperation einen Know-how-Gewinn.¹⁵¹ Internationale Großprojekte werden als sogenannte BOT-Modell (Build-Operate-Transfer-Model) ausgeführt. Das BOT-Modell bietet optimales Engineering, gutes Design, hohe Qualität des Materials, womit das Projekt eine kurze Amortisationszeit aufweist.¹⁵²

¹⁴⁴ Vgl. Roschmann (2005), S. 42

¹⁴⁵ Vgl. Anhang E, Zeile 185

¹⁴⁶ Vgl. Anhang B, Zeile 141-143

¹⁴⁷ Vgl. Anhang B, Zeile 149-153

¹⁴⁸ Vgl. Anhang B, Zeile 157-159

¹⁴⁹ Vgl. Anhang F, Zeile 113-114

¹⁵⁰ Vgl. Anhang E, Zeile 168-169

¹⁵¹ Vgl. Anhang F, Zeile 116-117

¹⁵² Vgl. Anhang G, Zeile 148-149

Project Achievement

Als besonders erfolgskritisch wird das Erreichen von Projektzielen gesehen. Der „Eurasia Tunnel“ in Istanbul konnte rechtzeitig und erfolgreich abgeschlossen werden, dabei wurden die gesetzten Meilensteine erreicht.¹⁵³ Für den Projekterfolg müssen die Projektdimensionen Zeit, Kosten und Qualität erreicht werden.¹⁵⁴ Yüzsever ist der Auffassung, dass TürkInnen sehr viel erreichen können, wenn man sie zusammenbringt und motiviert.¹⁵⁵ Ein Kernteam von 50-60% der MitarbeiterInnen, das eine grosse Projekterfahrung besitzt, wird in internationalen Projekten wiederholt eingesetzt und bildet so einen wichtigen Erfolgsbestandteil.¹⁵⁶ Auftretende Probleme und Schwierigkeiten in internationalen Großprojekten müssen erfolgreich gehandhabt werden. Zum Beispiel, Hyundai Rotem konnte anfänglich seinen Service im Marmaray-Projekt nicht befriedigend erfüllen.¹⁵⁷ Türkische MitarbeiterInnen werden als pflichtbewusst und engagiert beschrieben, da sie den Nutzen für ihr Land im Projekterfolg sehen.¹⁵⁸

Project Supervision und -Controlling

Bei einem erfolgreichen Projekt ist eine funktionierende Projektüberwachung (englisch: *Project supervision*) unausweichlich. Für die Durchführung dieser Aufgabe ist es relevant, sich ein Gesamtbild des Projektes zu verschaffen, anstelle sich in Details zu verlieren.¹⁵⁹ ExpertInnen empfehlen deshalb auf die Projektparameter wie das Projektende und / oder den Projektwert auf der Gesamtebene zu fokussieren.¹⁶⁰

“[...] at the higher level, you need to have a clear view about the project in terms of schedule and the budget.”¹⁶¹

Hassan betont, dass alle Stakeholder bei der Projektüberwachung einbezogen werden sollten.¹⁶² Weiter führt Hassan aus, dass “so for a project you must have a balanced

¹⁵³ Vgl. Anhang C, Zeile 178-181

¹⁵⁴ Vgl. Anhang H, Zeile 112-114

¹⁵⁵ Vgl. Anhang H, Zeile 124-126

¹⁵⁶ Vgl. Anhang G, Zeile 158-160

¹⁵⁷ Vgl. Anhang E, Zeile 169-181

¹⁵⁸ Vgl. Anhang D, Zeile 110-113

¹⁵⁹ Vgl. Anhang B, Zeile 51; Anhang C, Zeile 69-72, 74

¹⁶⁰ Vgl. Anhang C, Zeile 71-74; Anhang D, Zeile 21-23

¹⁶¹ Anhang D, Zeile 25-27

¹⁶² Anhang B, Zeile 50

scorecard, especially on projects like compliance. They must basically keep track, [...] of their performance.”¹⁶³ Yüzsever erwähnt, dass man Warnsignale beobachten sollte, er empfiehlt dazu eine PERT Chart. PERT ist ein Verfahren für Netzplantechnik.¹⁶⁴ (-Anmerkung des Verfassers: Program Evaluation Review Technique, auf Deutsch Programmeinschätzungs- und Überprüfungstechnik-) zu verwenden. Zeit, Qualität und Kostenabweichungen können damit gehandhabt werden.¹⁶⁵ Als Warnsignal erkennt Buket das Unterbieten des Preises bei Ausschreibungen. John Mc Mahon weist darauf hin, dass Verzögerungen im Zeitplan ein wichtiges Warnsignal sind.¹⁶⁶ Vor dem Projektstart sollte eine Machbarkeitsstudie durchgeführt werden.¹⁶⁷

Das Gesamtbild über das Projekt zu sehen ist für Yüzsever nicht für jedermann möglich. Er sieht es als eine persönliche Fähigkeit und als ein Talent, das man besitzt oder nicht.¹⁶⁸ Tony Phillis gibt an, dass durch den Einsatz eines Berichtswesens verhindert wird, dass das Projekt in Verzug kommt. “I suppose the obvious would be a progress report that indicate progress falling behind program.”¹⁶⁹ “The only thing you can do to get the schedule back on track is to put more work in, more effort.”¹⁷⁰ “[....] you should inform people why beforehand, [....]”¹⁷¹ “[...] bring [it] into the meeting with the project steering committee¹⁷² because it’s good for documentation. In future you can learn from past projects like what are the mistakes, what are the new learning points.”¹⁷³ Ein striktes Monitoring des Arbeitsplanes und des Cashflows hilft das Projekt im Auge zu behalten, zusätzlich soll der Einbau von Puffern das Risiko vermindern.¹⁷⁴ Nachdem die ProjektmanagerInnen eine Abweichung festgestellt haben, muss die Ursache ermittelt werden. Um in Zukunft Probleme zu vermeiden,

¹⁶³ Anhang B, Zeile 53-55, 57-58

¹⁶⁴ Vgl. Lechner/Egger et al. (2016), S. 964 u. 968

¹⁶⁵ Vgl. Anhang H, Zeile 131-135

¹⁶⁶ Vgl. Anhang F, Zeile 152-154; Anhang D, Zeile 123-125

¹⁶⁷ Vgl. Anhang F, Zeile 29-32

¹⁶⁸ Vgl. Anhang H, Zeile 25-27

¹⁶⁹ Anhang C, Zeile 195

¹⁷⁰ Anhang D, Zeile 128-129

¹⁷¹ Anhang D, Zeile 131

¹⁷² Anhang B, Zeile 183

¹⁷³ Anhang B, Zeile 181-183

¹⁷⁴ Vgl. Anhang G, Zeile 165-167

wird versucht, das Personal zu reorganisieren oder die Verantwortungen neu zu vergeben.¹⁷⁵ “Yeah, I think it all comes down to the people at the end.”¹⁷⁶

Um in internationalen Projekten die nötige Transparenz und die Ehrlichkeit zu gewährleisten, wendet Hassan drei wichtige Methoden an, welche aus self assessment, gap analysis, und der Validierung bestehen.¹⁷⁷ Uyar sieht die Verantwortung mehr in der Führungskraft und erklärt, dass er selbst offen, ehrlich und transparent gegenüber seinen MitarbeiterInnen auftritt¹⁷⁸, wo hingegen Mc Mahon die Meinung vertritt, dass man den Menschen vertrauen sollte und bei der Auswahl des Teams die richtigen Personen auswählen sollte.¹⁷⁹ Buket erwähnt, dass in internationalen Projekten die gegenseitige Höflichkeit und Ehrlichkeit von kritischer Bedeutung ist, deshalb sollte die Kommunikation im Unternehmen stets klar formuliert und fair sein.¹⁸⁰ Wöchentliche oder bei Bedarf auch in kürzeren Intervallen gehaltene Meetings helfen mit, die Ehrlichkeit und Transparenz im Unternehmen aufrechtzuerhalten.¹⁸¹ Um die zwischenmenschliche Beziehung zu fördern, was die Grundbedingung für das gegenseitige Vertrauen ist, werden TeammitgliederInnen ermuntert, gemeinsame soziale Aktivitäten zu unternehmen.¹⁸² Die offizielle, schriftliche Form des Vertrages verhindert Korruption und Unehrlichkeit.¹⁸³

Die nachfolgende Darstellung 10 beschreibt Erfolgsfaktoren in Infrastrukturprojekten nach Spang (2016).

Die wichtigsten Kompetenzen der ProjektleiterIn werden hervorgehoben: Führungskompetenz, Entscheidungsvollmacht, Kommunikation, Projektcontrolling, die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, wirksames Risikomanagement, Stakeholdermanagement ab Projektbeginn, Schulungen auch für erfahrene MitarbeiterInnen und klare Projektziele. Diese zitierten Erfolgsfaktoren sind für die

¹⁷⁵ Vgl. Anhang E, Zeile 194-196

¹⁷⁶ Vgl. Anhang E, Zeile 197

¹⁷⁷ Vgl. Anhang B, Zeile 75-82

¹⁷⁸ Vgl. Anhang C, Zeile 104-107

¹⁷⁹ Vgl. Anhang D, Zeile 50-55

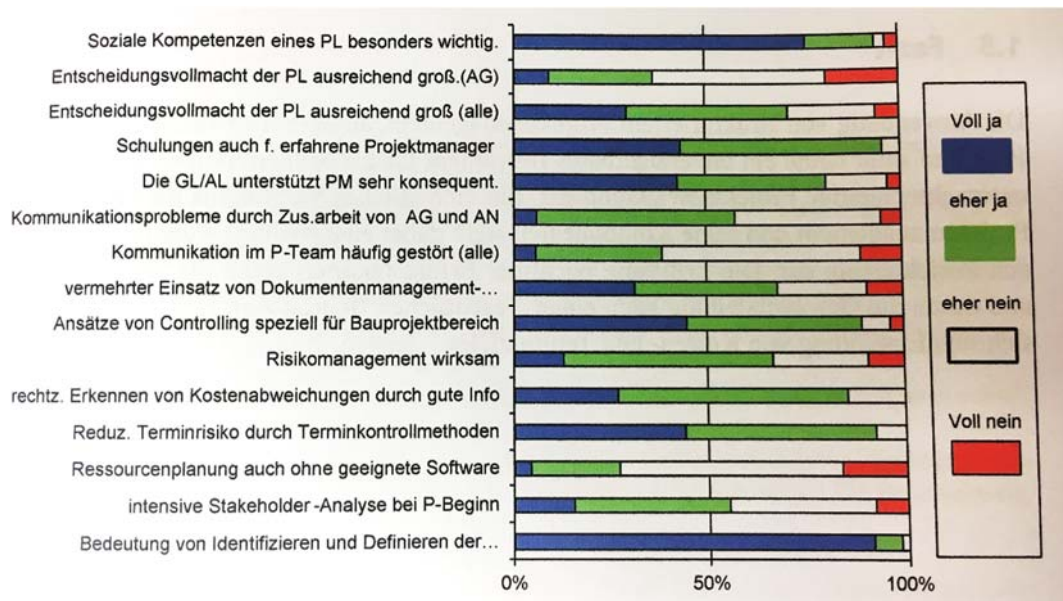
¹⁸⁰ Vgl. Anhang F, Zeile 60-62; Vgl. Anhang G, Zeile 96,98

¹⁸¹ Vgl. Anhang H, Zeile 62

¹⁸² Vgl. Anhang H, Zeile 63

¹⁸³ Vgl. Anhang E, Zeile 71-76

Analyse des Erfolges von Infrastrukturprojekten wichtig, jedoch reichen sie nicht aus, um interkulturelle Erfolgsfaktoren zu erklären.¹⁸⁴



Darstellung 9: Erfolgsfaktoren in Infrastrukturprojekten¹⁸⁵

3.3.5. Beispiel Marmaray-Projekt

Projektbeschreibung:

Das Marmaray-Projekt ist nicht nur ein Eisenbahntunnel unter dem Bosphorus, der die asiatische Seite Istanbuls mit dem europäischen Teil verbindet, es beinhaltet auch die Modernisierung der bereits bestehenden S-Bahn. Mit einer Gesamtlänge von 76 km verbindet eine Hochgeschwindigkeits-Eisenbahn *Halkalı* auf der europäischen Seite mit *Gebze* am anderen Ende auf der asiatischen Seite.¹⁸⁶

Projektbegründung:

Ein unkontrolliertes Wachstum seiner Bevölkerung stellt Istanbul vor immer neue Herausforderungen. Zum Anstieg der Bevölkerung kommen parallel auch ein Anstieg in der Motorisierung und damit auch die Anzahl an Verkehrsstaus dazu. Tagtäglich sind die Menschen gezwungen, von der einen Seite auf die andere Seite zu pendeln, denn

¹⁸⁴ Vgl. Spang (2016), S. 11

¹⁸⁵ Vgl. Lihs (2004) zit. n. Spang (2016), S.11

¹⁸⁶ Vgl. Barrie/Schieb et al. (2011), online. S. 11

auf der europäischen Seite sind vermehrt Arbeitsplätze vorhanden, während die asiatische Seite vermehrt als Wohngebiet dominiert. Dieses Dilemma bringt mehrere Sorgen mit sich. In erster Linie führt es zu einem erheblichen Zeitverlust und Verbrauch von Treibstoff. Die starke Motorisierung auf den Straßen verursacht nicht nur eine Lärmbelästigung, sondern auch einen erheblichen Anteil an der Luftverschmutzung. Zusätzlich kommt es zu einer Erhöhung bei Verkehrsunfällen. In den Jahren 1973 und 1988 wurden zwei Brücken für den motorisierten Verkehr geöffnet (-Anmerkung des Verfassers: am 26. August 2016 wurde die *Yavuz-Sultan-Selim-Brücke*, als die dritte Brücke über dem Bosphorus, nord-östlich von Istanbul eröffnet-).

Das Marmaray-Projekt gehört zu den größten Infrastrukturprojekten der Türkei. Die Bauarbeiten begannen bereits im Jahre 2003. Die Bauarbeiten wurden jedoch auch zeitweise gestoppt, weil man auch auf archäologische Fundstücke gestoßen ist.¹⁸⁷

Projektziele:

Das Marmaray-Projekt verfolgt mehrere Ziele:

In erster Linie wird durch ein modernes Schienensystem die Beförderung von PendlerInnen unter dem Bosphorus gefördert. Das Projekt bringt nicht nur Vorteile für PendlerInnen, denn durch eine dritte Schienenverbindung wird der Personennahverkehr und Gütertransport unterstützt. Mit dem Marmaray-Projekt wird nicht nur die Integration des türkischen Schienenverkehrs an das transeuropäische Netz geschaffen, sondern gleichzeitig wird auch ein ununterbrochener Schienentransit zwischen Europa und Asien ermöglicht.¹⁸⁸

4. Interkulturelle Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

4.1. Interkulturelle Kompetenz

In den letzten 40 Jahren gelang es der Wissenschaft nicht, ein zufriedenstellendes theoretisches Modell für den Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ zu finden. Daher gibt es in der Literatur eine Unzahl an Definitionen mit unterschiedlichen Sichtweisen. Die ForscherInnen sind sich alle in dem Punkt einig, dass interkulturelle Kompetenz eine

¹⁸⁷ Vgl. Barrie/Schieb et al. (2011), online S. 29

¹⁸⁸ Vgl. ebd., online S. 29 f.

wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln unter verschiedenen interkulturellen Bedingungen darstellt.¹⁸⁹

Giesche (2010) versucht die Schlüsselqualifikationen für eine erfolgreiche interkulturelle Handlungskompetenz folgend zu definieren:

Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Denken, Urteilen, Empfinden und Handeln, einmal bei sich selbst und zum anderen bei kulturell fremden Personen, zu erfassen, zu würdigen, zu respektieren und produktiv zu nutzen. Diese produktive Nutzung zeigt sich in einem wechselseitigen interkulturellen Verstehen und einer daran anschließenden Anpassung an die jeweiligen kulturellen Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten des Partners, und zwar so, dass die Zusammenarbeit für beide Seiten erträglich wird und dass die Produkte dieser Zusammenarbeit für beide Seiten nützlich und produktiv sind.¹⁹⁰

Bei einer Untersuchung von mehr als 300 deutschen Fach- und Führungskräften ermittelten Kühlmann/Stahl (1998) die wichtigsten Merkmale für interkulturelle Handlungskompetenzen:¹⁹¹

Ambiguitätstoleranz: Die Eigenschaft, sich in unsicheren, mehrdeutigen und komplexen Situationen wohl zu fühlen bzw. zumindest nicht beeinträchtigt zu fühlen.

Verhaltensflexibilität: Die Begabung, sich schnell auf neue Situationen einzustellen und auf die unterschiedlichen Umstände gut vorbereitet zu sein.

Zielorientierung: Die Kompetenz, auch unter belastenden Voraussetzungen zielbewusst auf die Erreichung der gestellten Aufgaben hinzuarbeiten.

Kontaktfreudigkeit: Die Bereitschaft, neue soziale Kontakte zu knüpfen und bestehende stets zu pflegen

Einfühlungsvermögen: Bedürfnisse und Handlungsabsichten von Interaktionspartnern können leicht erkannt werden. Zu jedem Zustand wird situationsgerecht reagiert.

Polyzentrismus: andere Meinungen, Einstellungen werden ohne Vorurteile akzeptiert.

Metakommunikative Kompetenz: schwierige Gesprächssituationen werden ohne Probleme geleitet und gleichzeitig Kommunikationsstörungen behoben.

¹⁸⁹ Vgl. Rothlauf (2012), S. 162

¹⁹⁰ Vgl. Thomas/Kinast et al. (2006) zit. n. Giesche (2010), S. 53

¹⁹¹ Vgl. Kühlmann/Stahl (1998) zit. n. Sabel (2010), S. 38

Interkulturelles Verständnis verlangt auch, dass wirtschaftliche und technische Gesetzmäßigkeiten in ihrer Anwendung durch Menschen zwangsläufig in einen spezifischen kulturellen Kontext eingebunden sind und ihre Handlungen beeinflussen.¹⁹²

Fachkompetenz: In der interkulturellen Geschäftswelt bedeuten Fachkompetenz, dass man die dort ansässige Fremdsprache beherrscht. In vielen Ländern gilt Englisch als die wichtigste Wirtschaftssprache. Genauso von Bedeutung ist die Aneignung von landeskundlichem Wissen. Darüber hinaus können je nach der beruflichen Position der MitarbeiterIn Spezialkenntnisse wie Marktdaten, die aktuelle Gesetzeslage oder diverse tarifliche Bestimmungen von besonderer Bedeutung sein.

Methodenkompetenz: hierzu gehören Managementtechniken im jeweiligen kulturellen Umfeld. Als Beispiele können Zeit- und Informationsmanagement, Entscheidungsfindung und Konfliktmanagement genannt werden. Um diese Kompetenzen zu erwerben, sind gründliche Kenntnisse aus dem jeweiligen kulturellen Umfeld unerlässlich.

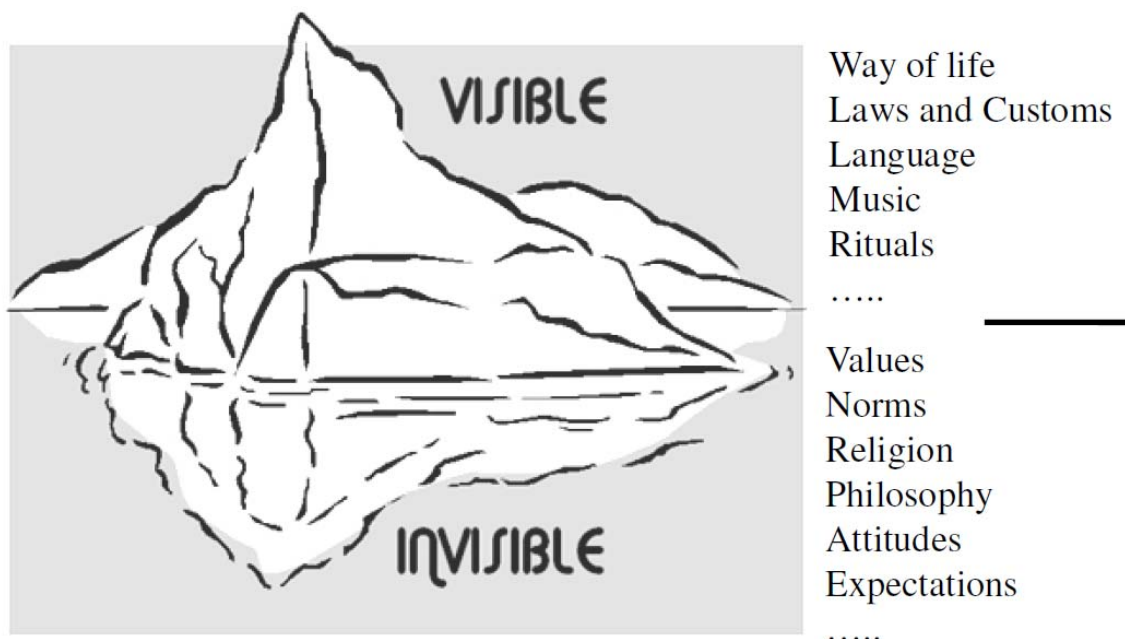
Sozialkompetenzen: stellen die größten Anforderungen an erfolgreiche Führungskräfte dar. Diese sind gefordert, in einer fremden Umgebung Fähigkeiten zu entwickeln, die sie aus ihrem kulturellen Umfeld bis dahin nicht kannten. Der Führungsstil kann in einem fremden Umfeld entscheidend sein, ob die Führungskraft akzeptiert wird oder nicht. Diese Tatsache stellt die Führungskraft vor neuen Herausforderungen. Sie müssen ihren Führungsstil und auch damit in Verbindung stehende Führungsfragen in Frage stellen und bei Bedarf an die landesspezifische Gegebenheiten anpassen.

4.1.1. Kultur

Für den Kulturbegriff gibt es eine riesige Bandbreite an Bedeutungen und Interpretationsmöglichkeiten. Anfang der 50er Jahre hatten Kroeber und Kluckhohn 164 Definitionen für den Kulturbegriff gefunden.¹⁹³ Nach Rothlauf (2012) gibt es mittlerweile mehr als 200 Definitionen von Kultur. Das Iceberg-Modell ist eine hilfreiche Stütze, um den Kulturbegriff besser zu verstehen.

¹⁹² Vgl. Rothlauf (2012), S. 163f.

¹⁹³ Vgl. Sabel (2010), S. 17



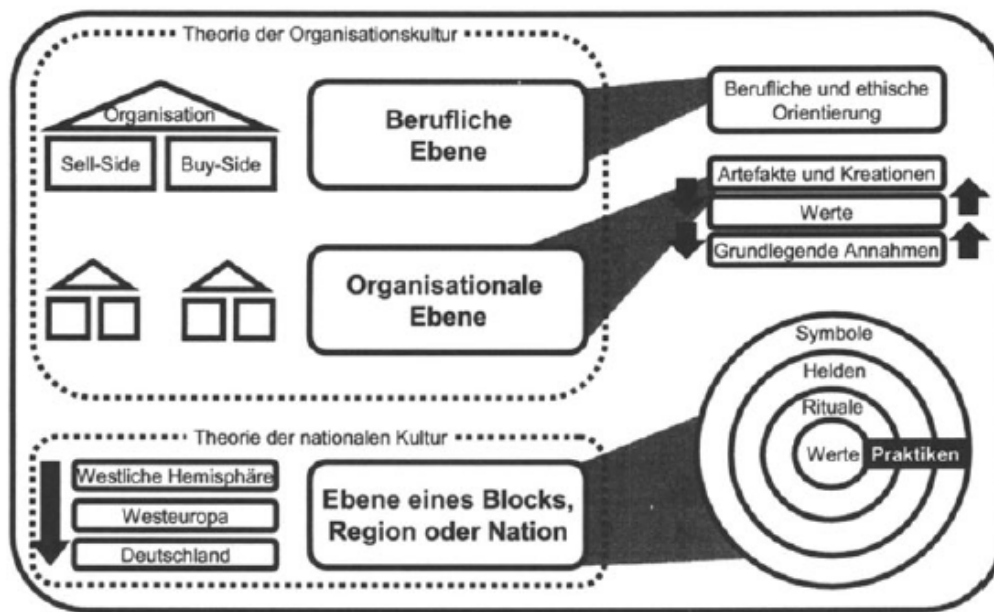
Darstellung 10: Eisberg-Modell der Kultur¹⁹⁴

Der sichtbare Teil des Eisberges besteht aus Bestandteilen wie Kleidung, Musik, Sprache, Architektur, Essen. Zusätzlich gehört auch das sichtbare Verhalten wie das Rauchen in der Öffentlichkeit, oder das Gehen bei Rot über die Ampel dazu. Ein Großteil der kulturellen Elemente wie Werte, Religion, Normen, Einstellungen bleiben bedeckt und somit nicht sichtbar.¹⁹⁵

Nationale Kultur

Die unten abgebildete Darstellung zeigt in der unteren Ebene die Kultur eines Blocks, Region oder Nation. Auf der Welt werden fünf bedeutende Kulturböcke gezählt: dem Westen, dem mittleren Osten, Indien, China und Afrika. Auch wenn z.B. Deutsche und Franzosen zum selben Kulturböck gehören, haben sie unterschiedliche nationale Kulturen. Die Kulturböcke sind untereinander in dutzende regionale bzw. hunderte Subkulturen aufgegliedert.

¹⁹⁴ Vgl. Rothlauf (2012), S. 31



Darstellung 11: Kulturebenen¹⁹⁶

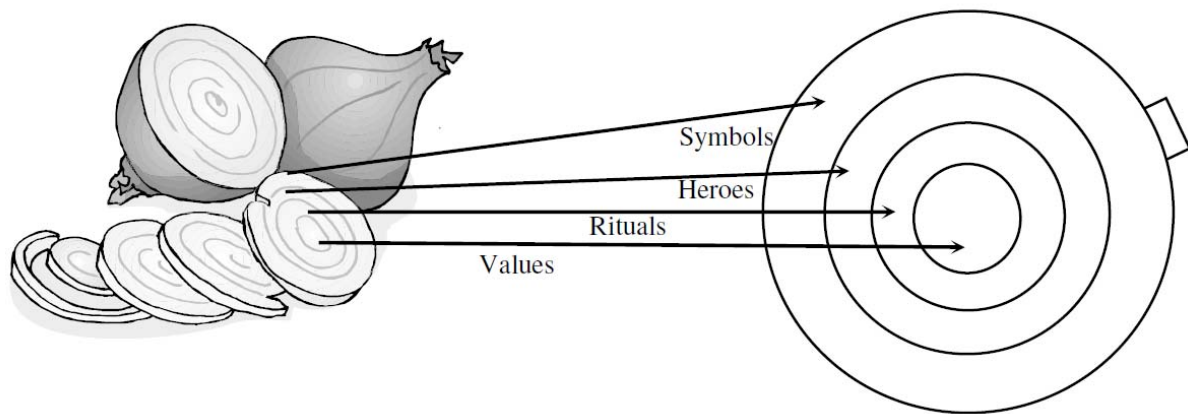
Es ist wichtig anzumerken, dass die nationale Kultur nicht an Staatsgrenzen gebunden ist. Die Kultur wird vielmehr durch die Zugehörigkeit zu bestimmten ethnischen bzw. religiösen Gruppierungen oder Sprach- bzw. Dialekträumen definiert. Die nationale Kultur ist aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive aus mehreren Gründen von besonderer Wichtigkeit. Sie beeinflusst die Art und Weise, wie ManagerInnen in globalen Unternehmen wichtige Entscheidungen treffen oder ihre Rolle im Unternehmen sehen. Hofstede definiert nationale Kultur als: "[...] collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another." ¹⁹⁷

Das „Zwiebel-Modell“ nach Hofstede unterscheidet vier Schichten der nationalen Kultur. ¹⁹⁸

¹⁹⁶ Vgl. Reimann (2005), S. 36

¹⁹⁷ Vgl. ebd. S. 36 f.

¹⁹⁸ Vgl. Rothlauf (2012), S. 35 f.



Darstellung 12: Zwiebel-Modell nach Hofstede¹⁹⁹

Symbole

Durch Wörter, Gestik, Mimik, Bilder und Objekte mit bestimmter Bedeutung werden bestimmte kulturelle Eigenheiten übertragen. Diese können nur von den MitgliederInnen dieser Gruppe verstanden werden. Auf der Ebene der nationalen Kultur beinhalten Symbole auch die Sprache und Kommunikation. Auf der Unternehmensebene entsprechen Symbole der Anredeform, verwendete Abkürzungen oder Fachausdrücke, oder auch der Sitzordnung.²⁰⁰

Helden

Helden können real oder auch fiktiv sein. Diese Personen können bereits verstorben oder noch am Leben sein. Helden tragen gewisse Charaktereigenschaften, die in der nationalen Kultur als eine Vorbildwirkung gelten. In der Geschäftswelt werden MitarbeiterInnen nach der „idealen MitarbeiterIn“ oder der „idealen ManagerIn“ ausgewählt.²⁰¹

Rituale

„Rituals and ceremonies are as important to organization and societies as they are to individuals. They serve four major functions: to socialize, to stabilize, to reduce anxieties and ambiguities, and to convey message to external constituencies.“²⁰²

Rituale sind Aktivitäten, die in kollektiver Art und Weise betrieben werden. Oft können sie für manche als überflüssig erscheinen, haben jedoch oft eine große Bedeutung.

¹⁹⁹ Vgl. Rothlauf (2012), S. 35

²⁰⁰ Vgl. ebd., S. 36

²⁰¹ Vgl. ebd.

²⁰² Ebd.

Das Vorbeugen bei der Begrüßung hat in Japan eine viel größere Bedeutung als das Händeschütteln in der westlichen Gesellschaft. Es ist vielmehr ein nationales Ritual. Alle Organisationsformen, der Staat und auch Unternehmen werden bestimmten Ritualen zugeordnet. Ohne die gewohnten Rituale könnte man die Erwartungen in bestimmten Situationen wie z.B. auf einer Hauptversammlung nicht erfüllen.

Wertesysteme

Wert-Systeme sind für die Menschen nur schwer zu verstehen und zu interpretieren. Wertesysteme stehen für Emotionen, die nicht leicht zu erklären sind und oft unbewusst wahrgenommen genommen werden. Die Frage danach, an was man glaubt oder nicht glaubt ist im Wertesystem zu finden. Das Wertesystem definiert ethische Grundlagen wie Gut und Böse, gibt Hygienestandards vor oder beschreibt ästhetische Standards. Das Wertesystem wird innerhalb der MitgliederInnen einer Kultur ausgelebt und durch Meinungsführer intensiviert.²⁰³

Unternehmenskultur

Umfangreiche Untersuchungen wurden in den vergangenen Jahren über Unternehmenskulturen durchgeführt. Hierzu beschreiben Mobley/Wang et al. (2005) vier Merkmale, die das organisatorische Verhalten von Unternehmen bilden:²⁰⁴

Involvement: MitarbeiterInnen durch Weiterbildung, Einbeziehung, Verantwortungsübertragung und Informationsweitergabe zu mehr Einsatz motivieren.

Consistency: mit den richtigen Strukturen und Prozessen eine starke Kultur aufbauen.

Adaptability: Das Unternehmen ist fähig, sich schnell an die neuen Kundenbedürfnisse und neuen Marktbedingungen anzupassen.

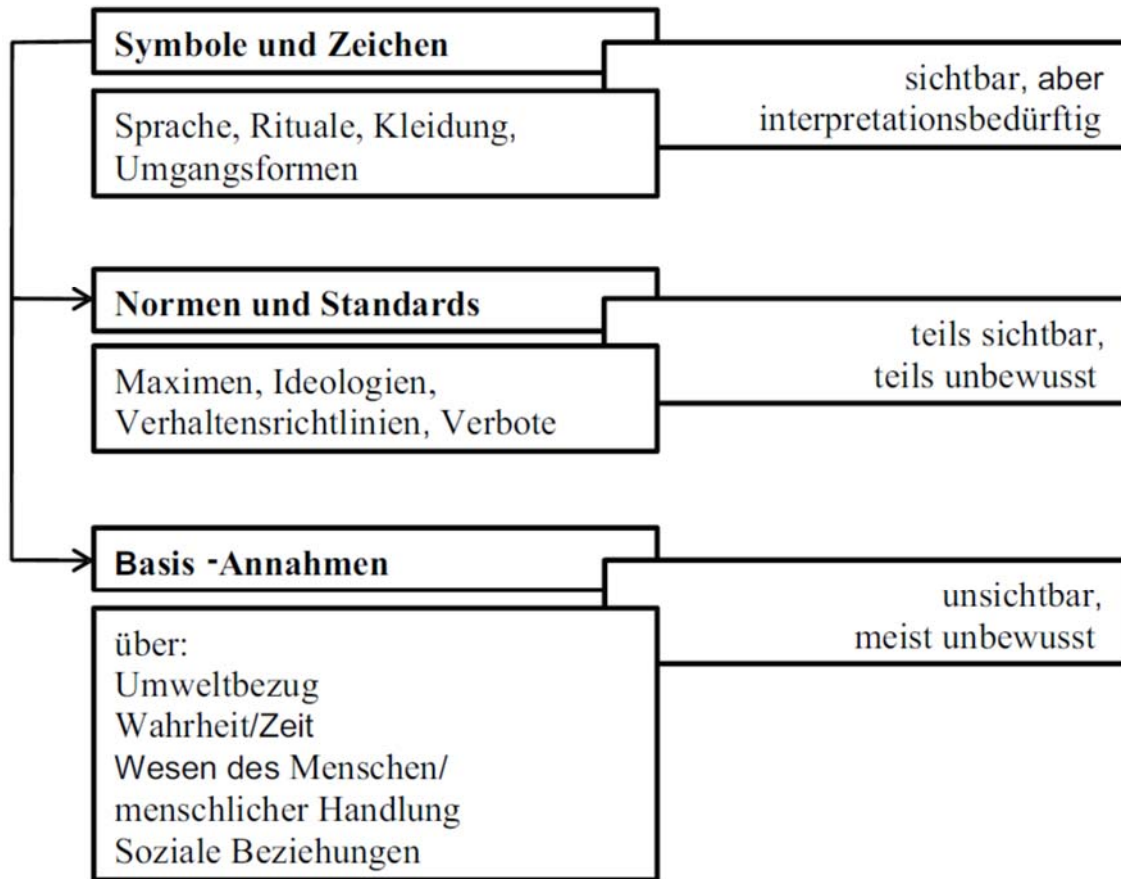
Mission: Durch die Bestimmung des Unternehmensziels wird eine langfristige Strategie abgeleitet, um Kurzsichtigkeit zu vermeiden.

Als Edgar Schein im Jahre 1985 sein Buch „Organizational Culture and Leadership“ veröffentlichte, sollte die öffentliche Sichtweise auf die Organisationskultur eine maßgebliche Bedeutung gewinnen. Schein vertrat die Meinung, dass Kultur oberflächlich nicht zu interpretieren sei. Man müsse neben der Beobachtung des Verhaltens auch

²⁰³ Vgl. Rothlauf (2012), S.37

²⁰⁴ Vgl. Mobley/Wang et al. (2005) zit. n. Rothlauf (2012), S. 91

Werte und tiefverwurzelte kognitive Strukturen der OrganisationsmitgliederInnen beobachten. Schein analysiert die Organisationskultur aus drei Ebenen.²⁰⁵ Die untere Darstellung zeigt die drei verschiedenen Ebenen der Organisationskultur.²⁰⁶



Darstellung 13: Drei-Ebenen Modell nach Schein²⁰⁷

Die erste Ebene der Unternehmenskultur (-Anmerkung des Verfassers: die Bezeichnung Unternehmenskultur wird synonym zum Begriff Organisationskultur verwendet-) besteht aus Basis-Annahmen. Diese werden meist unbewusst wahrgenommen und sind auch nicht sichtbar. Die Frage nach der Arbeitsstellung und die Bereitschaft, ob MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen möchten oder sich im Unternehmen weiter entwickeln können, sind zwei Beispiele für diese Ebene.

In der darüber liegenden Ebene liegen Normen und Standards. Diese sind nur teils sichtbar und teils bewusst. Als Beispiele können Verhaltenslinien und explizite Leitbilder angeführt werden.

²⁰⁵ Vgl. Reisman (2013), S. 39

²⁰⁶ Vgl. Sabel (2010), S. 23 f.

²⁰⁷ Vgl. ebd., S. 24

Auf der dritten Ebene stehen Kultur-Elemente, wie Symbole und Zeichen. Diese sind sichtbar, jedoch interpretationsbedürftig. Bestimmte Rituale wie die Aufnahme von neuen Mitarbeitern oder auch Kleidung und Sprache sind in dieser Ebene anzusiedeln. Auch wenn diese Elemente für Außenstehende gut ersichtlich sind, können diese ohne Hintergrundwissen zur jeweiligen Wertvorstellung nicht verstanden werden.²⁰⁸

4.1.2. Beziehungsaspekt nach Trompenaars

Im Jahre 1993 veröffentlichte Fons Trompenaars in seiner Studie mit dem Titel „*Riding the Waves of Culture*“ seine Ergebnisse zur Kulturforschung. Die breit angelegte Studie umfasste eine Auswertung von 15.000 ProbandInnen aus 47 nationalen Kulturen. Trompenaars veröffentlichte sieben kulturelle Werte zu drei Kategorien. Die Kategorien legte er als „Beziehung zu Menschen“, „Einstellung zur Zeit“ und als „Einstellung zur natürlichen Umwelt“ fest.²⁰⁹

Universalismus-Partikularismus

Diese Werte legen dar, inwieweit das Generelle vor dem Spezifischen Vorrang hat. Universalistische Kulturen legen großen Wert auf die Einhaltung von Regeln und stellen diesen über menschliche Beziehungen, wo hingegen in partikularistischen Kulturen die Beziehung zu geltenden Regeln vorrangig ist. Bei Entscheidungen werden spezifische Umstände und persönliche Hintergründe in Betracht gezogen. Während universalistische Kulturen vor allem in angelsächsischen Ländern wie die USA, Kanada, Großbritannien und germanischen Ländern wie Deutschland, Österreich und der Schweiz vorzufinden sind, spielen partikularistische Kulturen mehrheitlich in Ländern wie Venezuela, Russland, Südkorea und China eine wesentliche Rolle.

Individualismus-Kollektivismus

Wie auch im Modell von Hofstede geht Trompenaars unter dieser Kategorie der Frage nach, ob sich die einzelnen ProbandInnen als Individuen oder mehr als Teil einer Gruppe sehen. Dabei wird auch untersucht, ob sich die Individuen bei Entscheidungen an die eigenen Interessen oder das Interesse der Gemeinschaft oder der Gruppe orientieren. Trompenaars schließt nicht aus, dass unter bestimmten Umständen sowohl individualistische als auch kollektivistische Tendenzen auftreten können.

²⁰⁸ Vgl. Sabel (2010), S. 23 f.

²⁰⁹ Vgl. Reimann (2005), S. 51 f.; Rohn (2006), S. 52ff.; Perlitz/Schrank (2013), S. 120 ff.

Neutral-Affektiv

In dieser Kategorie geht es um die Gefühle und Beziehungen. Für Menschen aus neutralen Kulturen steht ein rationales Verhalten im Vordergrund. Die eigenen Gefühle werden eher zurückgehalten, und es wird wenig physischer Kontakt außerhalb des privaten Kreises zugelassen. In affektiven Kulturen werden alle Beziehungen, darunter auch die geschäftlichen, als menschliche Angelegenheit gesehen und dementsprechend wird in Offenheit mit allen Menschen kommuniziert. In extremen Situationen kann diese Eigenschaft in exzessive Praktiken, wie lautes Lachen, mit der Faust auf den Tisch hauen, oder ein verärgertes Verlassen eines Konferenzraumes während den Verhandlungen ausarten.

Spezifisch-Diffus

Diese Dimension drückt aus, inwieweit Personen Privates von Beruflichem trennen können. In diffusen Kulturen mit diffusen Beziehungsstrukturen werden unterschiedliche Lebensbereiche des Individuums nicht voneinander getrennt, während spezifische Kulturen eine strikte Trennung zwischen Privatem und Geschäftlichem ziehen.

Statuszuschreibung-Statusverdienst

Die obige Dimension bezieht sich auf den Status einer Person. Wird der Status in der vorherrschenden Gesellschaft aufgrund der Herkunft, religiöser Vorstellungen, des Alters, oder wegen den geleisteten Leistungen verliehen?

Sequenziell vs. Synchron

Diese Dimension beschreibt das Zeitverständnis. Nach Trompenaars wird das Zeitmanagement in manchen Kulturen sequenziell angenommen, wo die Vergangenheit, Gegenwart und die Zukunft linear aufeinander folgen, in anderen aber der Zeitverlauf kreisförmig oder synchron ist, wo die Vergangenheit, Gegenwart und die Zukunft sich voneinander nicht unterscheiden.

Interne Kontrolle vs. Externe Kontrolle

Diese Dimension wird auch als „*Beziehung zur Umwelt*“ beschrieben. Trompenaars untersucht dabei, inwieweit Kulturen glauben, ihre direkte und natürliche Umgebung kontrollieren zu können. Länder wie die USA, Schweiz, Australien, Großbritannien und Niederlande glauben an eine Übermacht des Menschen über die Natur. Länder wie Indien, China, Singapur sehen Umweltweinflüsse als gegeben und fügen sich viel mehr diesen, als dagegen zu rebellieren.

4.1.3. Kulturdimensionen nach Hofstede

Unter Geert Hofstede wurde vermutlich die bedeutendste Studie zur Kulturforschung im internationalen Management durchgeführt. In mehr als 60 Ländern befragte Hofstede mehr als 116.000 MitarbeiterInnen des US-amerikanischen IT- Unternehmens IBM. Dabei wurde der Fragebogen in zwanzig Landessprachen übersetzt.²¹⁰ Im Folgenden wollen wir uns die von Hofstede definierten Dimensionen genauer anschauen und durch die Gegenüberstellung von zwei kulturell unterschiedlichen Ländern wie Österreich und der Türkei tiefere Kenntnisse in die Kulturen dieser Länder gewinnen.

Machtdistanz

Machtdistanz beschreibt die Annahme, dass nicht alle Individuen in einer Gesellschaft gleich sind und deshalb unterschiedlich behandelt werden. Sie beschreibt, inwieweit die schwächeren MitgliederInnen einer Organisation oder eines Instituts die ungleichverteilte Machtdistanz akzeptieren.²¹¹

Individualismus versus Kollektivismus

In dieser Dimension wird der Grad der Wechselbeziehung unter den Menschen untersucht. Es wird der Frage nachgegangen, wie das Selbstbild der Menschen in Bezug auf das „Ich“ und „Wir“ ist. In individualistischen Gesellschaften kümmern sich die Menschen in erster Linie um sich selbst und ihre unmittelbaren FamilienmitgliederInnen, wo hingegen in kollektivistischen Gesellschaften Menschen zu Gruppen gehören, dort Schutz finden und im Gegensatz ewige Loyalität halten.²¹²

Maskulinität versus Feminität

Eine maskuline Gesellschaft (hohe Punktezahl) wird durch Konkurrenz, Leistung und Erfolg getrieben, wobei der Erfolg auch nur vom Gewinner und Erfolgreichsten definiert wird. Diese Werthaltung beginnt schon in der Schule und zieht sich über das ganze Leben fort. Im Unterschied dazu werden in einer femininen Gesellschaft (niedrige Punktezahl) die vorherrschenden Werte dazu genutzt, sich um andere zu kümmern und die allgemeine Lebensqualität zu erhöhen. In einer femininen Gesellschaft wird

²¹⁰ Vgl. Rothlauf (2012), S. 43

²¹¹ Vgl. Hofstede (2017), online.

²¹² Vgl. Hofstede (2017), online.

die Lebensqualität als Beispiel für Erfolg gesehen und sich von der großen Masse abzuheben ist verpönt.²¹³

Unsicherheitsvermeidung

Das Verhalten von Menschen in unklaren Situationen wird in der Unsicherheitsvermeidung beschrieben. Es wird untersucht, wie die Menschen damit umgehen, dass die Zukunft ungewiss ist. Versuchen sie die Zukunft zu kontrollieren oder lassen sie einfach alles auf sich zu kommen? Die Ungewissheit vor der Zukunft setzt die Menschen in Angst. Unterschiedliche Kulturen gehen damit auch unterschiedlich um. Die Ängstlichkeit drückt sich in der Wertschätzung und Gründung von Institutionen, die Konformität versprechen, aus.²¹⁴

Langfristige vs. kurzfristige Orientierung

Die fünfte Dimension des Hofstede Kultur-Modells beschreibt, wie MitgliederInnen einer Gesellschaft für die Bewältigung ihrer aktuellen und zukünftigen Herausforderungen aus der eigenen Vergangenheit Verbindungen ziehen. Normative Gesellschaften (niedrige Punktzahl) pflegen ihre alten Traditionen und vermeiden eher gesellschaftliche Veränderungen. Im Gegensatz dazu sind Gesellschaften mit einer hohen Punktzahl sparsamer und fördern die moderne Ausbildung.²¹⁵

Nachgiebigkeit vs. Beherrschung (Indulgence vs. Restraint)

Diese Dimension beschreibt in wie weit ein Mensch bereit ist, auf seine Wünsche zu verzichten und fähig ist, diese zu kontrollieren. In der Literatur findet man auch die Bezeichnung Genuss vs. Zurückhaltung. Indulgence steht für uneingeschränkte Belohnung, das Leben zu genießen und Spass zu haben, wohingegen Restraint für eine Drosselung und Regulierung durch strenge Normen steht.²¹⁶

²¹³ Vgl. Hofstede (2017), online.

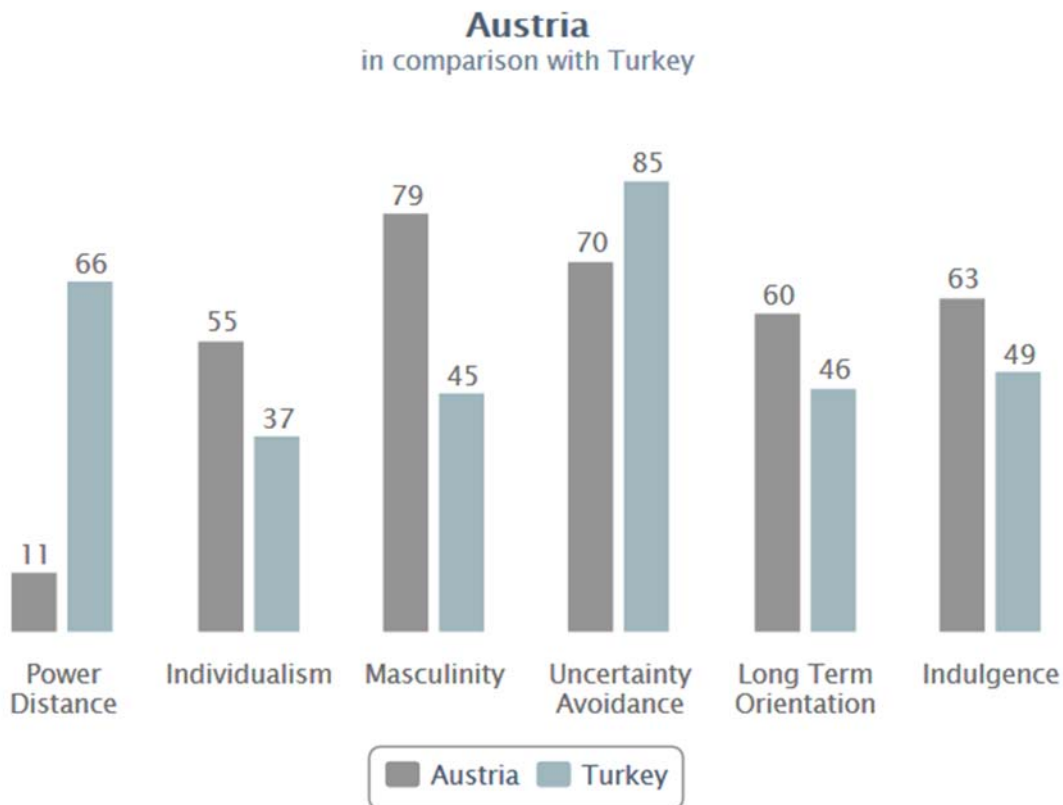
²¹⁴ Vgl. ebd.

²¹⁵ Vgl. ebd.

²¹⁶ Vgl. ebd.

Ländervergleich Österreich – Türkei²¹⁷

Das unten abgebildete Diagramm stellt Österreich und die Türkei nach den Kultur-Dimensionen von Geert Hofstede gegenüber.



Darstellung 14: Kultur- Dimensionen Vergleich Österreich-Türkei²¹⁸

Machtdistanz

Österreich

Österreich weist eine ziemlich niedrige Machtdistanz auf. MitarbeiterInnen möchten unter keinen Umständen auf ihre Unabhängigkeit verzichten. Hierarchien werden aus Zweckmäßigkeitsgründen angenommen. Unter den MitarbeiterInnen wird auf Gleichberechtigung großen Wert gelegt. Das Verhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten ist relativ locker zu bewerten. Das Management fördert und ermächtigt die MitarbeiterInnen. In österreichischen Organisationen ist die Macht dezentralisiert. Ma-

²¹⁷ Vgl. Hofstede (2017), online.

²¹⁸ Vgl. ebd.

nagerInnen zählen auf die Erfahrung ihrer MitarbeiterInnen. Diverse Anliegen der MitarbeiterInnen finden jederzeit Gehör. ArbeitnehmerInnen erwarten eine Anhörung und Unterrichtung in der dienstlichen Tätigkeit.

Türkei

Die Türkei gehört zu jenen Ländern, die eine hohe Machtdistanz aufweisen und stellt damit das Gegenteil von Österreich dar. Unter den türkischen Vorgesetzten und ihren MitarbeiterInnen herrscht nicht nur eine Abhängigkeit, sondern die Organisationen sind streng hierarchisch. Die Macht ist oft an einer Stelle, dem Vorgesetzten zentralisiert, der im Unternehmen oft eine väterliche Rolle übernimmt und nach seinen Regeln das Unternehmen führt. Die MitarbeiterInnen führen ihre Arbeit unter Anweisungen aus und betrachten Kontrolle als konstruktiven Teil des Leistungsprozesses. Im Unternehmen herrscht ein selektiver Informationsfluss unter formaler Gesprächskultur. Die Unternehmensstruktur ist der einer patriarchalisch aufgestellten Familie ident, wo alle MitgliederInnen dem Familienoberhaupt unterworfen sind.

Individualismus versus Kollektivismus

Österreich

Österreich gilt mit 55 Punkten als eine relativ individualistische Gesellschaft, in der die zwischenmenschlichen Beziehungen weniger eng gehalten werden, und wo jeder auf sich und seine unmittelbaren FamilienmitgliederInnen schaut. Verstöße gegen die Regeln der Gemeinschaft verursachen bei der/dem betroffenen Schuldgefühle und Verlust des Selbstwertgefühls. ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnenbeziehung sind vertraglich festgelegt und beruhen auf gegenseitigen Vorteilen. Die Einstellung in sowie die Kündigung aus dem Unternehmen sollten nur auf Grundlage der Leistung erfolgen.

Türkei

Die obige Darstellung nach Geert Hofstede bestätigt, dass die Türkei aus einer recht kollektivistischen Gesellschaft besteht. Das „Wir-Gefühl“ ist besonders stark ausgeprägt, sodass die Gesellschaft sich immer zu bestimmten Gruppen gehörig fühlt. Innerhalb der Gruppe wird auf sich gegenseitig geschaut und gekümmert, solange die Loyalität zu der Gruppe nicht verletzt wird. Die Kommunikation in der Gruppe erfolgt indirekt. Da die Harmonie der Gruppe stets im Vordergrund steht, werden auch offen

ausgetragene Konflikte vermieden. Die Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern hat oft eine moralische Grundlage und steht vor der Aufgabenerfüllung. Es benötigt Zeit, um ein Verhältnis und Vertrauen aufzubauen. Nepotismus ist recht häufig anzutreffen. In der türkischen Gesellschaft wird Rückmeldung nur indirekt gegeben, was auch im Geschäftsleben genauso praktiziert wird.

Maskulinität versus Femininität

Österreich

Mit einer relativ hohen Punktezahl von 79 Punkten gehört Österreich definitiv zu einer maskulinen Gesellschaft. Die Menschen in solchen Gesellschaften sind besonders erfolgsorientiert. Es gilt das Motto „leben um zu arbeiten.“ ManagerInnen sind in wichtigen Angelegenheiten entscheidungsfreudig. Gerechtigkeit, freier Wettbewerb und die Leistungsorientierung spielen dabei eine entscheidende Rolle. Konflikte werden offen ausgetragen und so zur Lösung geführt.

Türkei

Die Türkei gilt als ein feminines Land. Die weichen Aspekte der Kultur werden besonders hervorgehoben. Innerhalb der Gruppe wird stets nach Harmonie, Gleichheit und Sympathie gesucht. Im Gegensatz zu der österreichischen Gesellschaft werden in der Türkei generell Konflikte nicht offen ausgetragen und versucht zu vermeiden. Die Freizeit mit der Familie und Freunden wird als wichtig empfunden.

Unisicherheitsvermeidung

Österreich

Mit einer Punktezahl von 70 Punkten ist Österreich eindeutig daran ausgerichtet, Unsicherheit zu vermeiden. Die Gesellschaft legt sich starre Glaubens- und Verhaltensregeln auf und zeigt sich verschlossen gegenüber neuen Ideen und Impulsen. Die Menschen haben emotional das Bedürfnis nach vorgegebenen Regeln, auch wenn diese nicht funktionieren. Die Zeit spielt eine sehr wichtige Rolle im Leben der Menschen. Sie arbeiten hart und sind stets beschäftigt. Sie legen einen großen Wert auf Genauigkeit und Pünktlichkeit. Die Gesellschaft ist verschlossen gegenüber Neuem und wird durch Sicherheit motiviert. Man lässt sich beim Treffen von Entscheidungen Zeit. Jedes Detail wird genau analysiert und geprüft. Das Tragen von Titeln vor den Namen wird als Spiegelbild für die hohe Punktezahl gesehen.

Türkei

Laut der Kultur-Studie von Geert Hofstede herrscht in der türkischen Gesellschaft eine starke Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung. Hofstede gibt an, dass die Menschen großes Bedürfnis nach Regeln und Gesetzen haben. Um die Angst zu minimieren, binden sich die Menschen an Rituale, die oft mit Allah (Gott) in Verbindung gebracht werden. Für Außenstehende könnte das ein Zeichen für Religiosität bedeuten, vielmehr sind es jedoch traditionelle und gesellschaftliche Handlungsmuster, die verwendet werden, um Spannungen abzubauen.

Langzeit-vs. Kurzzeitorientierung

Österreich

Die österreichische Gesellschaft zählt mit 60 Punkten zu einer pragmatischen Kultur. In pragmatischen Kulturen passen die Menschen ihr Handeln an die gegebene Situation, Zeit und Kontext kurzfristig an. Traditionen passen sich leicht an die gegebenen Verhältnisse an. Unter der Bevölkerung gibt es eine hohe Sparbereitschaft.

Türkei

Bei einem Zwischenstand mit 46 Punkten liegt die Türkei im Mittelfeld, wovon keine dominante Vorliebe abgeleitet werden kann.

Nachgiebigkeit vs. Beherrschung (Indulgence vs. Restraint)

Österreich

Österreich weist eine hohe Punktzahl an Indulgence auf. Damit befinden sich die Österreicher in einer Gesellschaft, die eine hohe Bereitschaft zeigt, das Leben zu genießen und Spaß daran haben möchte. Die MitgliederInnen besitzen eine positive Grundeinstellung zum Leben und tendieren zum Optimismus. Neben der Freizeit ist ihnen die finanzielle Unabhängigkeit besonders wichtig.

Türkei

Mit 49 Punkten kann die Türkei in dieser Kategorie zu keiner bestimmten Zuordnung eingeteilt werden.

4.1.4. Theoretische Erfolgsfaktoren

7-S-Modell

Im Rahmen der kultur-vergleichenden Managementforschung entwickelten Peters und Waterman das 7-S-Modell. Es werden sieben harte und weiche Faktoren im Bereich der interkulturellen Kompetenz dargestellt.²¹⁹

Das 7-S-Modell sollte helfen, die ungelöste Frage nach der Ölkrise ab Ende 1973, warum manche Unternehmen trotz ähnlicher Strukturen, Strategien und Systemen, leistungsfähiger und damit erfolgreicher waren als andere, zu klären. Während die drei harten Faktoren Structure, Strategy und Systems als das Erfolgskonzept für Unternehmen wahrgenommen werden, stellen die restlichen vier weichen Faktoren, bestehend aus Skills, Staff, Style, und Shared Values das Führungskonzept dar. Als sich japanische Unternehmen nach der Ölkrise viel schneller erholten als amerikanische und deutsche Unternehmen, suchten Richard Pascale und Anthony Athos nach Gründen dafür. Sie suchten unter den japanischen Unternehmen nach dem Einfluss nationaler Kulturen auf den Erfolg. Zeitgleich untersuchen Thomas Peters und Robert Waterman renommierte US-amerikanische Unternehmen wie HP, IBM sowie Procter & Gamble. Beide Forschergruppen unterstreichen in ihren Veröffentlichungen die Wichtigkeit der vier weichen Faktoren aus dem 7-S-Modell. Es wird z.B. angeführt, dass die vorhandene Vision und der Führungsstil japanischer Unternehmen eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg haben. Die Veröffentlichung der Ergebnisse dieser zwei Forschergruppen wird als der konzeptuelle Ausgangspunkt der Organisationskultur mit besonderer Begeisterung gesehen.²²⁰

Im Folgenden werden die sieben harten und weichen Elemente vorgestellt:²²¹

Unter „Strategy“ wird der Plan oder die Handlungsweise verstanden um bestimmte Ziele zu erreichen. Im interkulturellen Kontext gehen die Unternehmen Fragen nach, wie und auf welchen Märkten sie weltweit präsent sein sollten.

Durch die Untersuchung von Internationalisierungsprozessen wird unter „Structures“ nach den bestmöglichen Strukturen gesucht. Fragen wie nach zentraler oder dezentraler Organisationsstruktur oder dem Grad der Anpassung der Organisation an lokale Bedürfnisse sind relevante Themen, die unter diesem Punkt behandelt werden.

²¹⁹ Vgl. Sabel (2010), S. 38 f.

²²⁰ Vgl. Reisman (2013), S. 34

²²¹ Vgl. Rothlauf (2012), S. 173 f.

Unter „Systems“ wird das Steuerungs- und Berichtswesen genauer unter die Lupe genommen. Dabei wird untersucht, ob das vorhandene System die Internationalisierungsbestrebungen des Unternehmens unterstützt und welche Informationspolitik im Unternehmen angewandt wird. Unternehmensrichtlinien werden nach ihrer Effektivität und Realität untersucht. Zusätzlich wird der Frage nachgegangen, wie Entscheidungen getroffen werden. Von welcher Seite und welche Instrumente werden hierbei verwendet?

Der Erfolg japanischer Unternehmen in den 80er Jahren mit dem Augenmerk auf die weichen Faktoren, führte zu einem wissenschaftlichen Paradigmenwechsel.

Im interkulturellen Kontext bezieht sich „Style“ auf den Führungsstil und sonstigen Aufgaben, die ManagerInnen auszuführen haben. Es wird das Kommunikationsverhalten des Unternehmens analysiert sowie das Klima in einer Post-Merger-Situation beobachtet. Außerdem wird untersucht, wie MitarbeiterInnen auf Auslandseinsätze vorbereitet werden.

Das Element „Staff“ untersucht alle wichtigen Punkte zum Thema MitarbeiterInnen. Es werden Erkenntnisse über den aktuellen Bildungsstand, Fähigkeiten und das Potential der einzelnen MitarbeiterInnen ermittelt. Es wird der Frage nachgegangen, ob die Unternehmenspolitik zulässt, dass MitarbeiterInnen unabhängig von ihrer Herkunft bis zum oberen Management aufsteigen können.

Eine besondere Bedeutung kommt den „Skills“, also den Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen zu. Es wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens untersucht, in dem überprüft wird, ob die MitarbeiterInnen die effektiven Fähigkeiten besitzen, um am internationalen Markt tätig zu sein. Das Unternehmen ist aufgefordert, vor der Auslandsentsendung seiner MitarbeiterInnen die wichtigsten Fähigkeiten seiner MitarbeiterInnen zu erkennen und diese gezielt zu trainieren.

In den „Shared Values“ wird das Wertesystem des Unternehmens beschrieben, das sich in der Unternehmenskultur wiedergibt. Dazu wird nicht nur die Vision des Unternehmens zugeordnet, sondern auch die Bedeutung von Technik, Qualität, Zuverlässigkeit, Unternehmensethik und Nachhaltigkeit. In der Mission sollte die Internationalisierungsstrategie nach ihrer Bedeutung und Rolle ausgewertet werden.

4.1.5. Empirische Befunde

Kulturbegriff

Kultur wurde unter den ExpertInnen unterschiedlich definiert. Kultur wird als die Verhaltensweise von verschiedenen Nationalitäten und ethnischen Gruppen gesehen.²²² Kultur ist "actually what you believe [...] [and] it is got from your predecessors".²²³ Kultur wird als ein innerer Instinkt beschrieben, der stets nach Qualität und Anerkennung strebt.²²⁴ Kultur orientiert sich an Individuen oder an der Gemeinschaft.²²⁵ Kultur bedingt menschliches Verhalten.²²⁶

Im Kontext eines Projektes ist einerseits der wissenschaftliche Aspekt des Verhaltens von Vertragsparteien, einschließlich des Arbeitgebers als Kultur zu verstehen.²²⁷ Andererseits ist es die Interaktion im Rahmen einer kooperativen Kultur, in der jeder zusammenarbeitet.²²⁸ „It's a very complex subject and it has to do with the social framework.“²²⁹

Zusätzlich wurde die Differenzierung in Ess-, Bildungs-, National-, Human- und Arbeitskultur als Antwort erklärt.²³⁰ Die Kultur in Unternehmen ist schwer veränderbar.²³¹ Für die Veränderung der Kultur ist es erforderlich, die sogenannten „cultural pattern“ zu ändern.²³² Die Arbeitskultur wird als ein wichtiger Teil der Kultur gesehen. Dabei spielen ethische Grundannahmen und „respect of work“ eine Rolle²³³, sowie Pünktlichkeit, das Einhalten von Vereinbarungen und Terminen bei der Arbeit, sowie keine falschen Versprechungen zu machen sind essentiell.²³⁴ Die türkische Kultur wurde von einem Experten als „strong culture“, „very colorful“ beschrieben, die Menschen werden als sehr warm, freundlich und hilfsbereit wahrgenommen und die Kriminalitätsrate als

²²² Vgl. Anhang C, Zeile 229-230

²²³ Anhang B, Zeile 187-189

²²⁴ Vgl. Anhang F, Zeile 159-161

²²⁵ Vgl. Anhang B, 190-191

²²⁶ Vgl. Anhang F, Zeile 157-158

²²⁷ Vgl. Anhang D, Zeile 137-139

²²⁸ Vgl. Anhang D, Zeile 141-142

²²⁹ Anhang E, Zeile 202-203

²³⁰ Vgl. Anhang G, Zeile 188-190

²³¹ Vgl. Anhang H, Zeile 150-151

²³² Vgl. Anhang H, Zeile 153-155

²³³ Vgl. Anhang F, Zeile 162-165

²³⁴ Vgl. Anhang G, Zeile 191-193

ziemlich niedrig empfunden.²³⁵ Im Arbeitsleben werden TürkInnen als fleißig beschrieben, sie arbeiten viele Stunden ohne große Erwartungen und hohe Bedingungen zu stellen, da die Arbeit einen großen Stellenwert in ihrem Leben darstellt.²³⁶ Sie denken schnell und agieren flexibel.²³⁷ Als typische Bestandteile der türkischen Kultur wird ihre direkte Art, sehr persönliche Nähe, aber auch die türkische Frühstückskultur, sowie ihr Verhaltensmuster im Straßenverkehr erläutert.²³⁸ Die türkische Emotionalität wird als mediterran, ähnlich dem Spanischen, im Gegensatz zum Englischen gesehen.²³⁹

4.2. Interkulturelle Kommunikation

Das Wort „Kommunikation“ kommt aus dem Lateinischen und leitet sich aus den Wörtern *communis* (deutsch: gemeinsam) und *comminicare* (deutsch: gemeinschaftlich tun) ab.²⁴⁰ Daraus ziehen wir die Schlussfolgerung, dass nicht nur der informatische Aspekt, sondern auch der Prozess gemeinschaftlichen Handelns zu verstehen ist.²⁴¹ Die anthropologische Klassifikation der Kultur sieht die Kommunikation als einen gemeinsamen Sinn, wo Informationen unter einer Gruppe von Menschen transportiert und geteilt werden. Im Rahmen der Kulturstudien wird die Kommunikation als ein Prozess gesehen, in dem einzelne oder Gruppen miteinander Verhandlungen führen aber auch „streiten.“ Die Kommunikation wird in verbaler und nonverbaler Form sowie auch in Verwendung von Rhetorik ausgetragen, dabei werden manche Ansichten privilegiert und normalisiert, während andere Standpunkte abgelehnt oder zum Schweigen gebracht werden. Die Kommunikation ist nach dieser Definition viel mehr ein Verhandlungsprozess, ein Macht- bzw. Sichtkampf, als der Austausch von gegenseitigen Meinungen. Aus Globalisierungssicht wird Kultur als eine Ressource gesehen. Somit wird Kommunikation als ein produktiver Prozess gesehen, der Veränderung ermöglicht.²⁴² Kommunikation bedeutet den Austausch von Informationen, wodurch ein Mensch auf einen anderen Menschen einwirkt. Dieser Prozess der gegenseitigen Wechselwirkung

²³⁵ Vgl. Anhang E, Zeile 204 ; Anhang E, 208-210

²³⁶ Vgl. Anhang E, Zeile 270-272 ; Anhang G, Zeile 215-220

²³⁷ Vgl. Anhang G, Zeile 87-89

²³⁸ Vgl. Anhang H, Zeile 193-198

²³⁹ Vgl. Anhang C, Zeile 309

²⁴⁰ Vgl. Schugk (2004), S. 3

²⁴¹ Vgl. Giesche (2010), S. 49

²⁴² Vgl. Kohler (2016), S. 52 f.

wird auch als Interaktion bezeichnet. Somit werden in der Literatur oft die Bezeichnungen „Kommunikation“ und „Interaktion“ als Synonyme verwendet. Bereits im Jahre 1970 wurden von Merten bereits mehr als 160 Definitionen für den Begriff „Kommunikation“ vorgetragen.²⁴³ Im gegenwärtigen ‚Zeitalter der totalen Information‘ wird vor allem in der Wirtschaftskommunikation zunehmend nach kommunikativer Kompetenz, Kulturkompetenz und schließlich nach interkultureller Kommunikation verlangt.²⁴⁴ MitarbeiterInnen in interkulturellen Projekten müssen ein Bewusstsein über die Normen und Vorstellungen sowohl der eigenen Kultur als auch über die Kultur der KommunikationspartnerInnen entwickeln, um kommunikativ und interkulturell sattelfest auftreten zu können. Die kulturelle Kommunikation bildet die Basis für eine funktionierende interkulturelle Kommunikation, die jedes Individuum im Laufe seiner intrakulturell geprägten Sozialisation sammelt. Die Enkulturation führt dazu, dass sich das Individuum zu einer bestimmten gesellschaftlichen Identitätsstruktur einordnet, welche durch kulturelle Normen und Werte, aber auch durch die kulturelle Kommunikation beschrieben wird.²⁴⁵

Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens trägt die Verantwortung, die Meinungen, Einstellungen, und das Verhalten der NachfragerInnen im Ausland im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen. Diese werden im Rahmen des Kommunikationsmix aus Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Messen, Sponsoring sowie Direkt-Marketing-Maßnahmen getätigt. Die Corporate-Identity-Politik des Unternehmens, die sich aus Corporate Design, Corporate Communication und das Corporate Behavior bildet das Rahmenkonzept für den internationalen Kommunikationsmix. Die Corporate Communication beinhaltet alle Kommunikationsinstrumente, um ein einheitliches Auftreten in allen kommunikativen Aktivitäten des Unternehmens zu gewährleisten.²⁴⁶

²⁴³ Vgl. Schugk (2004), S. 3 f.

²⁴⁴ Mergler (2011), S. 68.

²⁴⁵ Vgl. ebd., S. 68 f.

²⁴⁶ Vgl. Perlit/Schrank (2013), S. 527 f.

4.2.1. Kommunikationsprozess

Es wurde oben schon mehrmals erwähnt, dass Kommunikation ein Prozess zur Vermittlung von Bedeutung zwischen einer SenderIn und EmpfängerIn ist. In diesem Abschnitt soll der interpersonale Kommunikationsprozess genauer beschrieben werden.²⁴⁷

Im interpersonalen Kommunikationsprozess sendet die SenderIn eine Mitteilung, die eine bestimmte Bedeutung trägt, an die EmpfängerIn. Die EmpfängerIn kann die Mitteilung nicht ohne weiteres lesen, da die Mitteilung zuerst entschlüsselt werden muss, um den Inhalt zu verstehen. Die Mitteilungsübertragung verläuft dabei über ein Medium (z.B. Telefon, Fax, E-Mail oder bei einer persönlichen Begegnung). Auf der anderen Seite kann die EmpfängerIn ihre Mitteilung ebenso verschlüsseln und an die SenderIn als Feedback zurück senden. Die EmpfängerIn muss, um den Inhalt der Nachricht zu verstehen, ebenso die Mitteilung entschlüsseln. Dieser Ablauf verläuft meist ohne äußere Einflussfaktoren. Die Kommunikation gilt dann als erfolgreich, wenn die EmpfängerIn die gesendete Nachricht so versteht, wie es die SenderIn möchte. Bei internationaler Kommunikation häufen sich die Faktoren, die gegen eine erfolgreiche Kommunikation sprechen. Die interkulturelle Kompetenz gewinnt hier eine ganz besondere Bedeutung. Auf die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz wurde im Kapitel 4.1 genauer eingegangen. Um die diversen Anhaltspunkte der interkulturellen Kommunikation genauer verstehen zu können, sollen im Weiteren die Formen der Kommunikation erklärt werden.²⁴⁸

Kommunikationsmodell nach Friedrich Schulz von Thun

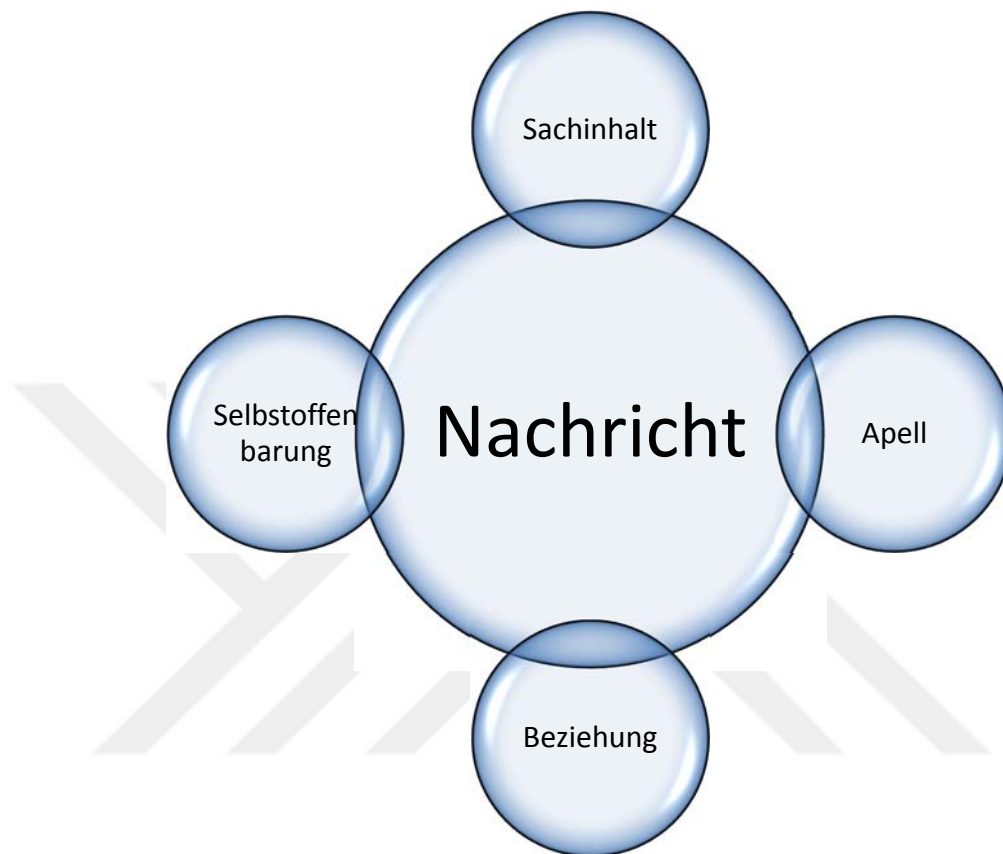
Aus einer sozialpsychologischen Betrachtungsweise entwickelte Schulz von Thun ein Kommunikationsmodell. Dabei besteht jede Nachricht aus den folgenden vier Aspekten: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell.²⁴⁹ Die SenderIn informiert im Rahmen der Kommunikation über ein Objekt. Dabei sendet er bewusst oder unbewusst weitere Informationen und Signale. Die SenderIn sagt dabei etwas über sich

²⁴⁷ Vgl. Sabel (2010), S. 67

²⁴⁸ Vgl. ebd.; Giesche (2010), S. 49 f.

²⁴⁹ Vgl. Schönenberger (2006), S. 55

aus, was sie von der EmpfängerIn hält oder wie sie zu ihr steht und schließlich signalisiert er oder sie, wozu er oder sie die EmpfängerIn veranlassen möchte.²⁵⁰ Darstellung 17 ist eine bildliche Darstellung der vier Aspekte der Nachricht nach Schulz von Thun:



Darstellung 15: Vier Aspekte einer Nachricht nach Schulz von Thun²⁵¹

Sachinhalt

Das wörtlich Gesagte wird unter syntaktischen und semantischen Dimensionen an die EmpfängerIn gesendet. Nur dann, wenn der Sachinhalt syntaktisch korrekt und in der Sprache gesendet wird, die für die EmpfängerIn verständlich ist, findet eine erfolgreiche Nachrichten-Übermittlung statt.²⁵²

²⁵⁰ Vgl. Schloffer (2013), S. 20

²⁵¹ Eigene Darstellung

²⁵² Vgl. Franken (2010), S. 153

Beziehung

Die SenderIn sendet ihre Meinung über die Beziehung zu der EmpfängerIn in jeder Mitteilung gleichzeitig mit. Diese Beziehung kann zu einer bestimmten Situation gegeben sein.²⁵³

Selbstoffenbarung

Die Selbstoffenbarung wird bewusst oder unbewusst von der SenderIn geäußert. Zur Selbstoffenbarung zählen Gefühle, Interessen und Empfindungen. Der Mensch äußert z.B. seine Gefühle mit bestimmter Lautstärke oder speziellen Betonungen. Dies kann z.B. paraverbal durch rhetorische Pausen oder nonverbal mit Gesten ausgedrückt werden.²⁵⁴

Appell

Die vierte Seite einer Nachricht, der Appell, will die EmpfängerIn zu einer bestimmten Handlung oder Reaktion bewegen. Der Erfolg eines Appells hängt davon ab, ob im Vorherein eine Beziehung aufgebaut wurde.²⁵⁵

4.2.2. Kommunikationsarten

Verbale Kommunikation

Unter allen Kulturelementen stellt in internationalen Geschäftstätigkeiten die Kommunikationsbeziehung eine besondere Herausforderung dar. Das Gesprochene Wort ist in internationalen Geschäftstätigkeiten die häufigste Form der Kommunikation. Mit der Zunahme von elektronischen Kommunikationsmitteln wird jedoch auch hier die Bedeutung der interkulturellen Kompetenzen immer wichtiger.²⁵⁶

Ohne interpersonelle Kommunikation können keine individuelle Lern- und Arbeitsprozesse realisiert werden. In diesem Zusammenhang spielen die Sprachentwicklung und die Sprachstruktur eine unerlässliche Rolle. Nach Religion ist Sprache der wichtigste Faktor in einer Kultur, der Menschen untereinander unterscheidet.²⁵⁷ Es ist zu bedenken, dass die einzelnen Vokabeln nicht nur Bezeichnungen sind, sondern auch das Spiegelbild der Kultur.²⁵⁸ Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen über ein und

²⁵³ Vgl. Franken (2010), S. 153

²⁵⁴ Vgl. ebd.

²⁵⁵ Vgl. ebd.

²⁵⁶ Vgl. Rothlauf (2012), S. 198

²⁵⁷ Vgl. Franken (2010), S.153

²⁵⁸ Vgl. Giesche (2010), S. 49

dieselbe Realität sprechen, heißt das nicht, dass sie auch zum selben Verständnis dieser Realität gelangen. Dies gilt auch, wenn sie dieselbe Sprache sprechen oder einheitliche Begriffe verwenden. In der türkischen Sprache wird z.B. dem Begriff „Familie“ eine etwas andere Bedeutung zugemessen als im Deutschen. Während in Deutschland als Familie in erster Linie Vater, Mutter, Kind gesehen wird, ist der Begriff im Türkischen etwas weiter aufgefasst, in dem Großeltern, Onkel, Tanten, Cousins und Cousinen dazu gehören.²⁵⁹ Rothlauf (2012) behauptet, dass die Fähigkeit zumindest eine Fremdsprache zu beherrschen, d.h. zu sprechen und zu verstehen, eine der Grundvoraussetzungen für eine internationale Karriere darstellt.²⁶⁰ In Besprechungen in der Türkei wird auf die Sprachkenntnisse des Gastes Rücksicht genommen, wobei in den meisten Fällen Englisch die Verhandlungssprache ist.²⁶¹

Paraverbale Kommunikation

Die idiomatische Interpretation der Sprache ist für international agierende ManagerInnen für den Erfolg in internationalen Geschäftstätigkeiten unerlässlich. Alleine eine Fremdsprache zu beherrschen ist nicht ausreichend.²⁶² Die Doppeldeutigkeit sowie die Nuancen mancher Begriffe können viele ManagerInnen vor neue Herausforderungen stellen, denn jeder Begriff ist im Hinblick auf den zugrunde liegenden kulturellen Kontext zu interpretieren.²⁶³

Nonverbale Kommunikation

Eine andere Form der Kommunikation, die neben der verbalen und paraverbalen Kommunikation eine besondere Stellung hat, ist die nonverbale Kommunikation. Ihre Bedeutung steigt im interkulturellen Umfeld umso mehr, wobei dabei verborgene Signale einer genaueren Interpretation bedürfen.²⁶⁴

²⁵⁹ Vgl. Gün (2006), S. 142

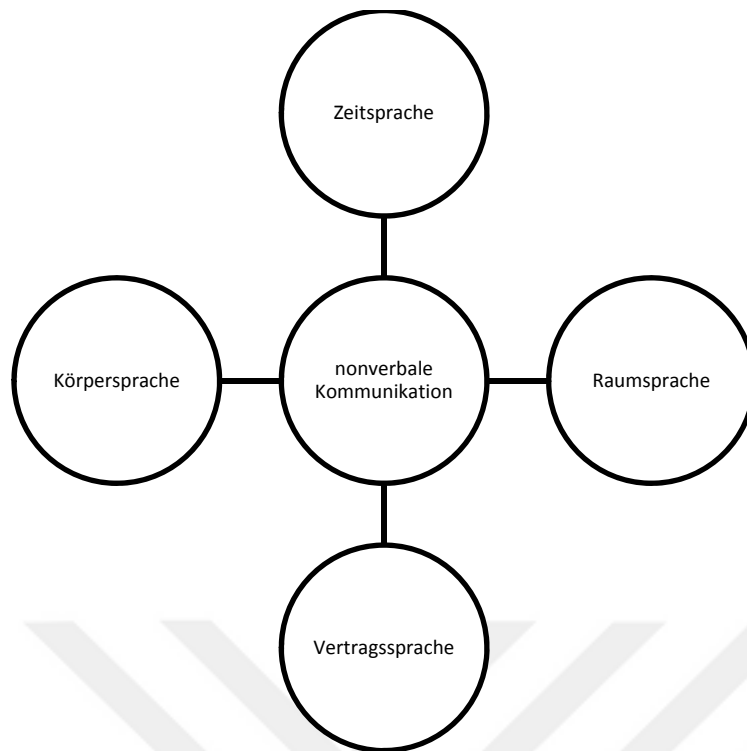
²⁶⁰ Vgl. Rothlauf (2012), S. 200

²⁶¹ Vgl. Kemmler (2009), S. 113 f.

²⁶² Vgl. Sabel (2010), S. 73

²⁶³ Vgl. Rothlauf (2012), S. 211

²⁶⁴ Vgl. ebd., S. 213



Darstellung 16: Nonverbale Kommunikation²⁶⁵

Körpersprache

Die Signale, die vom Körper ausgesendet werden, sollten richtig dekodiert werden können. In der Kommunikation mit ausländischen GeschäftspartnerInnen kann schon ein Nichtbeachten eines kleinen Details zur ernsthaften Folgen führen. Die richtige Interpretation, wie Menschen sich bewegen, sitzen, ihre Beine übereinander schlagen, oder wie viel Körper-Abstand sie pflegen, haben einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Kommunikation.²⁶⁶ Die Kinesik als Wissenschaft der körperlichen Kommunikation, behandelt unter anderem unter der dynamischen körperlichen Kommunikation, weitere zu interpretierende Ausprägungsformen:²⁶⁷

Die *Mimik* erklärt Ausdrucksweisen wie Lachen und Weinen, bei denen der Gesichtsbereich eine zentrale Rolle spielt. Emotionale Reaktionen werden vielfach über das Gesicht übertragen. Das Lachen bedeutet nicht immer, glücklich zu sein. Das in Asien verbreitete „nervöse Lächeln“ bedeutet, dass die Situation einem peinlich oder unangenehm ist.

²⁶⁵ Eigene Darstellung

²⁶⁶ Vgl. Rothlauf (2012), S. 219

²⁶⁷ Vgl. Schugk (2004), S. 90-94

Der Begriff *Gestik* kommt aus dem Lateinischen *Gestus* und Bedeutung so viel wie Bewegung, Haltung und Gebärde, deshalb werden darunter im weiteren Sinne die Gesamtheit der körperlichen Ausdrucksbewegungen verstanden. Ein „Nein“ wird in der Türkei mit dem Zurückwerfen des Kopfes nach hinten symbolisiert, während in man in Deutschland dafür den Kopf schüttelt.²⁶⁸



Darstellung 17: Gestische Artikulation für das Herrufen²⁶⁹

Die Auf- und Abbewegung mit der Hand bedeutet in der Türkei „Komm mal her“.



Darstellung 18: Gestische Artikulation für "gefällt mir "²⁷⁰

In der Türkei wird die obige Darstellung, bei der alle Finger sich zusammenschließen und die Handinnenfläche nach oben zeigt, als die Deutung für etwas Gutes oder Schönes verstanden. Genauso kann die Deutung aber für ein serviertes Essen, das einem besonders gut geschmeckt hat, verwendet werden.

²⁶⁸ Vgl. Gün (2006), S. 146

²⁶⁹ Vgl. Ayşenputtel (2012), online.

²⁷⁰ Vgl. ebd.

Der *Blickkontakt* spielt in der westlichen Kultur eine besonders wichtige Rolle. Eine offensichtliche Verwehrung des Blicks in die Augen kann bei Menschen aus dem Westen bereits ein ungutes Gefühl auslösen, dabei weist der Blickkontakt interkulturelle Unterschiede auf. Im Westen wird die Vermeidung des Blickkontaktes oft als Unaufrichtigkeit empfunden, während jedoch z.B. in asiatischen Ländern Frauen, unabhängig vom Geschlecht des Gesprächspartners, vor Respekt nicht direkt in die Augen schauen. Der Blickkontakt in der türkischen und deutschen Kultur ist ähnlich. Jedoch unterscheiden sich die beiden Kulturen in einer Sache. Wenn Deutsche angesprochen werden, beendet er oder sie erst seine oder ihre begonnene Aufgabe, bevor er sich der anderen Person widmet. TürkInnen reagieren unmittelbar, da ansonsten sein oder ihr Verhalten als unhöflich oder arrogant aufgefasst werden könnte.²⁷¹

Zeitsprache

Unterschiedliche Gesellschaften haben unterschiedliche Einstellungen zur Zeit. Im Hinblick auf internationale Geschäftsaktivitäten spielt dieser Faktor eine besondere Rolle. In den westlichen Kulturen wird die Verspätung als eine Unhöflichkeit gesehen, wobei es hier auch Unterschiede zwischen den Ländern gibt. Die Unterteilung in mono- und polychronistische Kulturen erlaubt es hier, unter den Ländern Unterschiede zu erkennen. In Frankreich, das eine eher polychronistische Kultur hat, ist es noch nicht verpönt, wenn man zu Meetings mit einer halben Stunde Verspätung erscheint. In monochronistischen Kulturen wie in den USA, wird das Zuspätkommen als eine Unhöflichkeit wahrgenommen.²⁷² Nach dem Verhalten der türkischen MitarbeiterInnen würde man die türkische Kultur zu der polychronistischen Kultur zählen, da die interviewte Expertin berichtete, dass TürkInnen der Zeit wenig Geltung schenken. Sie gibt an, dass türkische MitarbeiterInnen zu Meetings öfter zu spät kommen als ihre KollegInnen aus dem Westen.²⁷³

Raumsprache

Ein nonverbales Medium stellt das „Language of space“ dar, wo nicht nur der Abstand zwischen zwei Personen beschrieben wird, sondern auch das Raumgefühl im Sinne von Lage, Größe, Funktion eines Büros. Es gibt nicht nur unter Individuen unterschiedliche Auffassungen von Distanz, auch unter den Nationen können unterschiedliche Auffassungen beobachtet werden. Für NordamerikanerInnen und EuropäerInnen gilt

²⁷¹ Vgl. Gün (2006), S. 147

²⁷² Vgl. Rothlauf (2012), S. 216; Sabel (2010), S. 72 f.

²⁷³ Vgl. Anhang F, Zeile 92-95.

die Länge eines Armes als Maß für den gewünschten Abstand in der Diskussion, wo hingegen SüdamerikanerInnen und AraberInnen einen engeren Abstand pflegen und körperliche Berührungen auch oft erwünscht sind.²⁷⁴ In der Türkei wird ein enger Körperkontakt gepflegt. In Gesprächen mit nicht engen FreundInnen oder Verwandten wird ein „Respektabstand“ von ungefähr einem Meter gehalten. Unter FreundInnen und Verwandten ist es üblich, dass man sich umarmt und küsst. Dies gilt vor allem in Alltagsbegegnungen unter Gleichgeschlechtlichen.²⁷⁵ Frauen und Männer dürfen in der arabischen Welt und hier insbesondere in Saudi-Arabien nicht in einem gemeinsamen Büro arbeiten. Architektonisch werden Büros so gestaltet, dass die Bürotüren stets offengehalten werden, was signalisiert, dass jederzeit jemand eintreten kann. In China bestimmt die Lage des Erddrachen, wo ein Gebäude gebaut werden darf oder nicht. Hierzu wird im vornherein die Meinung eines Astrologen eingeholt.²⁷⁶

Vertragssprache

Die Vertragssprache unterscheidet sich in ihrem Zustandekommen von Land zu Land. Besonders in internationalen Verträgen ist eine differenzierte Diskussion unausweichlich. Das Verharren auf den eigenen Standpunkten kann den Abschluss von Verträgen erschweren oder gar zum Scheitern verurteilen.²⁷⁷ Im türkischen Geschäftsleben zählen persönliche Beziehungen mehr als schriftliche Verträge, daher werden offizielle Regeln oft von sozialen Beziehungen überlagert. Das Prinzip der Formfreiheit im türkischen Vertragsrecht erlaubt es GeschäftspartnerInnen, formlos Geschäfte abzuschließen. Das bedeutet, dass eine mündliche Vereinbarung schon ausreicht, damit ein Vertrag zustande kommt. Ausnahmen gibt es bei Verträgen, die zeitlich befristet sind, Immobilienkäufe oder der Kauf von Kfz, diese benötigen die notarielle Beurkundung.²⁷⁸

4.2.3. Theoretische Erfolgsfaktoren

Unternehmen kommunizieren nach außen durch handelnde Personen, daher hängt der Erfolg in hohem Maße von persönlichen Kommunikationskompetenzen der Mitar-

²⁷⁴ Vgl. Rothlauf (2012), S. 221 f.

²⁷⁵ Vgl. Gün (2006), S. 148 f.

²⁷⁶ Vgl. Sabel (2010), S. 74 f.

²⁷⁷ Vgl. Rothlauf (2012), S. 223

²⁷⁸ Vgl. Kemmler (2009), S. 124

beiterInnen ab. Somit wird in erster Linie die Kommunikationskompetenz und Kommunikationsfähigkeit der für den (internen und externen) Unternehmensauftritt relevanten Akteure eingeschätzt.²⁷⁹

4.2.4. Empirische Befunde

Nach der These eines Experten gilt die Sprache als ein kritischer Erfolgsfaktor in der Kommunikation in Großprojekten. “[...] language is truly a barrier, the project will not be really successful [...]”²⁸⁰ “Contract documents and the submissions are required to be in English. Meeting should be in English”.²⁸¹ Bei internationalen Konsortien, wo am Beispiel des Marmaray-Projektes drei unterschiedliche Sprachen gesprochen wurden, kam es zu sprachlichen Herausforderungen und Verwirrungen unter den Teams. Manchmal waren ÜbersetzerInnen gefordert, einen Satz von einer Sprache abgeleitet in eine andere zu übersetzen.²⁸²

Jedoch wird unter den ExpertInnen auch die gegenläufige Meinung vertreten. Wenn ProjektmitgliederInnen sich für das Projekt verantwortlich fühlen und mit großem Commitment arbeiten, sind sprachliche Barrieren nicht von großer Relevanz. Ein gegenseitiger Respekt ist notwendig und ist für die Bildung von interkulturellen Teams ausreichend.²⁸³ “Most of the people are committed to the project [...] it doesn’t really matter about the language”²⁸⁴

4.3. Interkulturelle Personalführung

4.3.1. Definition und Erklärung

Es wird unter interkultureller Personalführung der in der Literatur vielfach zitierte Begriff „Internationales Personalmanagement“ verstanden.

Der Begriff ‚Personalmanagement‘ beinhaltet in Anlehnung an den Begriff ‚Personalpolitik‘ sämtliche mit der Beschaffung, dem Einsatz, der Aus- und Weiterbildung, Entlohnung, Beförderung und Beurteilung von Mitarbeitern verbunde-

²⁷⁹ Vgl. Griepentrog/Piwinger (2017), S. 13

²⁸⁰ Anhang B, Zeile 210-215

²⁸¹ Anhang C, Zeile 271-274

²⁸² Vgl. Anhang C, Zeile 274-280

²⁸³ Vgl. Anhang H, Zeile 161-163

²⁸⁴ Anhang D, Zeile 147-152

nen Aktivitäten im Unternehmen. Das internationale Personalmanagement umfasst die Besonderheiten, die sich durch die Internationalisierung von Unternehmen im Personalbereich ergeben.²⁸⁵

4.3.2. Theoretische Erfolgsfaktoren

Leadership

Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen ist essentiell für den Erfolg in der Türkei. Oft wird die Managementkultur der Türkei ähnlich wie in Südostasien, Südamerika oder dem Mittleren Osten gesehen. Trotz eines großen Fachwissens sind viele ausländische Führungskräfte mit spärlichem kulturellen Hintergrundwissen ausgestattet.²⁸⁶

Die Türkei besitzt vor allem eine hierarchische Führungskultur. Die Machtdistanz ist eine größere als im deutschsprachigen Raum, was aus Führungssicht keinen Widerspruch darstellt.²⁸⁷ Die Kommunikation mit MitarbeiterInnen sowie KollegInnen in der Türkei ist von der Kommunikation in Westeuropa zu differenzieren. Ein erheblicher Teil der türkischen ManagerInnen vertritt die Auffassung, dass die GeschäftsführerInnen allein das Sagen über das Unternehmen hat.²⁸⁸ Vorgesetzte sind für MitarbeiterInnen schwer ansprechbar. Seiner Chefin in einer Sache zu widersprechen ist damit ein Tabu. Sich damit auch voll und ganz in die Abhängigkeit von seinem Vorgesetzten zu begeben, wird akzeptiert.²⁸⁹ Die Autorität der Vorgesetzten wird nicht nur akzeptiert, sondern auch verlangt. Die MitarbeiterInnen erwarten, von ihren Vorgesetzten Anweisungen und Orientierung zu bekommen. Der Führungskraft wird in der Türkei auch eine Art Vaterrolle zugewiesen. In seiner Rolle übernehmen die Vorgesetzten auch unterstützende Tätigkeiten, wie Hilfe bei der Suche nach einer Wohnung oder bieten andere persönliche Hilfestellungen.²⁹⁰

Türkische UnternehmerInnen sind stets um gute Kontakte zu ihren MitarbeiterInnen bemüht. Für die deutschen Führungskräfte zählt bei ihren MitarbeiterInnen die Leistung als Legitimierung des Respektes. In der türkischen Kultur ist die Anerkennung des Menschen eine Vorbedingung für Leistungserbringung.²⁹¹

²⁸⁵ Perlitz/Schrank (2013), S. 690

²⁸⁶ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 109 f.

²⁸⁷ Vgl. Çalışkan (2007), S. 181

²⁸⁸ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 110

²⁸⁹ Vgl. Uhl/Uhl-Vetter (2007), S. 251

²⁹⁰ Vgl. Çalışkan (2007), S. 181; Meyer zum Felde (2006), S.145

²⁹¹ Vgl. Gün (2006), S. 139

Türkische GeschäftsführerInnen oder jegliche Art der Führerschaft lassen sich in der Türkei für AusländerInnen leicht erkennen. Alle wichtigen Entscheidungen werden von dieser Instanz getroffen. Der Arbeitstisch gilt als Symbol der Macht und dient zum Ausdruck der Stärke. Viele MitarbeiterInnen sind daher oft abgeneigt, Entscheidungen zu treffen und wollen sich in alltäglichen Handlungen immer wieder absichern. Die türkischen privaten Unternehmen sind genauso wie eine Verwaltung oft zu bürokratisch. Eine höhere Anzahl von Hierarchieebenen im Vergleich zu einer europäischen Organisation ist unübersehbar.²⁹² TürkinInnen vermeiden im Arbeitsleben eher Konfliktsituationen. Mit Kritik wird sehr sorgsam umgegangen. Den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte zu kritisieren ist ein Tabu, dies noch in Anwesenheit von anderen Personen zu tun, hätte fatale Folgen.²⁹³

Je nach Hierarchie der KonfliktpartnerIn wird eine andere Herangehensweise angewendet: Bei Konflikten mit einer höheren Hierarchieebene wird eine Nachgeben-, Hinhnehmen- oder eine Anpassungsstrategie eingesetzt. Bei einer Meinungsverschiedenheit in derselben Hierarchieebene wird der Konflikt am besten vermieden, wenn das nicht möglich ist, umgangen oder übersehen. Bei Konflikten mit Untergebenen wird auf Konfliktbeilegung oder auf eine Lösung bestanden. Bei Konflikten ist stets zu beachten, dass keine Seite „das Gesicht verliert.“ Als eine Führungsperson sollte man MitarbeiterInnengespräche immer unter vier Augen führen und stets darauf achten, dass MitarbeiterInnen unter keinen Umständen bloßgestellt werden.²⁹⁴ Eine angewandte Methode zur Konfliktlösung ist das Heranziehen von unbeteiligten Dritten. In Familien werden dazu ältere MitgliederInnen des Familienclans herangezogen. Die Erarbeitung von Lösungen ohne die hochgepriesene Gruppenharmonie zu zerstören ist die Lösungsfindung in Gruppenarbeit.²⁹⁵

Für wirtschaftliche Betätigung in der Türkei sollte man eine längere Zeit als im Westen planen. Unter Berücksichtigung des längeren Zeitfaktors sollten Vorhaben unter großem Bedacht und insbesondere mittelfristig geplant werden.²⁹⁶ Die türkische Kultur ist eine polychrone Kultur, was so viel bedeutet wie, dass mehrere Aufgaben gleichzeitig

²⁹² Vgl. Çalışkan (2007), S. 182

²⁹³ Vgl. ebd., S. 184

²⁹⁴ Vgl. ebd., S. 184 f.; Uhl/Uhl-Vetter (2007), S. 252

²⁹⁵ Vgl. Meyer zum Felde (2006), S. 147

²⁹⁶ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 112

ausgeführt werden und wenig festgelegte Zeitabläufe existieren.²⁹⁷ Nach dem türkischen Verständnis wird mit der Zeit ein etwas lockerer und flexibler Umgang gepflegt. Obwohl in Meetings auf Pünktlichkeit Wert gelegt wird, wird eine Verspätung nicht persönlich genommen.²⁹⁸

In der türkischen Kultur als solcher mit einer hohen Machtdistanz sind hierarchisch strukturierte Beziehungen wichtiger als horizontale Beziehungen. Es herrscht die allgemeine Meinung, dass Gruppenarbeiten effektiver sind als die individuell erbrachte Leistung.

Türkische UnternehmerInnen legen einen großen Wert auf ein nahes Verhältnis zu ihren MitarbeiterInnen. ManagerInnen sind als emotional und flexibel zu sehen. Es fällt schwer, den türkischen ManagerInnen einen genauen Managementstil zuzuordnen. Dies hängt oft damit zusammen, dass viele türkische ManagerInnen den Stereotypen nicht entsprechen. Durch Arbeitserfahrungen im Ausland kennen viele türkische ManagerInnen europäische und amerikanische Managementstile sehr gut. Viele der ManagerInnen haben in türkischen Eliteuniversitäten, in den USA oder Europa studiert und liefern damit neue Impulse in die Managementkultur und tragen zum Wandel im Land bei.²⁹⁹

Weibliche Führungskräfte finden in der türkischen Geschäftswelt mehr Akzeptanz als im deutschsprachigen Raum. Viele weibliche hochrangige Führungskräfte besetzen im Land wichtige Positionen. Unter der von Forbes gelisteten „100 mächtigsten Frauen der Welt“ findet man auch zwei Türiinnen: Güler Sabancı (-Anmerkung des Verfassers: Vorsitzende der Sabancı Holding-) und İmre Barmanbek (-Anmerkung des Verfassers: Vorstandsmitglied der Doğan Holding-) Im Jahre 1993 führte Tansu Çiller als die erste Ministerpräsidentin das Land. Im Bereich der Justiz wurde im Jahre 2005 Tülay Tuğcu zur Präsidentin des Verfassungsgerichtshofes gewählt. Der Verwaltungsgerichtshof wurde im Jahre 2006 von einer Frau, Tülay Tuğcu, geleitet.³⁰⁰ Auf türkischen Universitäten liegt der Anteil an weiblichen ProfessorInnen weit über dem Durchschnitt von Deutschland und der Europäischen Union. Durchschnittlich doppelt

²⁹⁷ Vgl. Meyer zum Felde (2006), S. 148

²⁹⁸ Vgl. Çalışkan (2007), S. 183

²⁹⁹ Vgl. Gün (2006), S. 139 f.; Kemmler (2009), S. 101

³⁰⁰ Vgl. Çalışkan (2007), S. 186

so viele berufstätige Türkinnen machen sich selbstständig als Deutsche. Weibliche Führungskräfte anzutreffen ist somit in der Türkei keine Seltenheit.³⁰¹

Kommunikation

Die personenorientierte Kommunikation konzentriert sich stark auf eine Person, die die Entscheidungen im Unternehmen trifft. Für eine erfolgreiche Vereinbarung von Geschäftsabschlüssen in der Türkei ist eine personenorientierte Kommunikation unerlässlich. In der prozessorientierten Matrixorganisation kann der Mensch leicht ausgetauscht werden, wo hingegen in einer personenorientierten Kommunikation eine Vernachlässigung dieses Menschen zu Verzögerungen oder auch zum Stillstand in der geschäftlichen Aktivität führt.³⁰²

Beziehungsorientierung

Die türkische Mentalität ist mehr beziehungsorientiert als sachorientiert. Die Beziehung ist stets wichtiger als die Sache. Dementsprechend ist auch die Arbeitsmoral. Die Beziehung zu GruppenmitgliederInnen wird den zu erledigenden Arbeiten vorgezogen. In Unternehmen wird auf einen harmonischen Umgang miteinander ein großer Wert gelegt.³⁰³

In Bezug auf informellem Informationsaustausch zwischen den Vorgesetzten und den MitarbeiterInnen herrscht ein offenes Klima. Hierzu wird von MitarbeiterInnen eine gewisse Selbstinitiative erwartet.³⁰⁴

Entscheidungskompetenz

In der türkischen Business-Welt werden Entscheidungen nach einer hierarchischen Struktur getroffen. Oft ist der *Genel Müdür* (deutsch: General Direktor) die anerkannte Führungsposition, die allein alle Entscheidungen im Unternehmen trifft. Die hohe Hierarchie macht auf persönlicher Ebene Zielvereinbarungen fast unmöglich, da kaum Eigenverantwortlichkeit bei den MitarbeiterInnen vorhanden ist. MitarbeiterInnen haben sehr wenig Spielraum, um Entscheidungen zu treffen. Befugnisse und Anweisungen

³⁰¹ Vgl. Kemmler (2009), S. 129

³⁰² Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 110

³⁰³ Vgl. Çalışkan (2007), S. 183

³⁰⁴ Vgl. Kemmler (2009), S. 99

aus der Führungsebene werden nicht in Frage gestellt, lediglich nach bestem Wissen und Gewissen ausgeführt.³⁰⁵ GeschäftsführerInnen sind nach außen durch ihr symbolhaftes Auftreten leicht erkennbar. Bevor Entscheidungen getroffen werden, muss jedes Detail besprochen werden und die GeschäftsführerIn in Kenntnis gesetzt werden.³⁰⁶

MitarbeiterInnenauswahl

Die Internationalisierung und damit eng geführte MitarbeiterInnenauswahl hat einen entscheidenden Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens. Der erste Schritt für eine Internationalisierung wird damit gesetzt, dass MitarbeiterInnen in ein Land geschickt werden, um sich dort erfolgreich niederzulassen. Nach dem erfolgreichen Marktzutritt werden weitere Schritte Richtung Expansion gesetzt.³⁰⁷

Nach dem Ende der 80er und den neuen Reformen und die Hinwendung zur freien Marktwirtschaft auch in der Türkei, stieg die Nachfrage nach gut ausgebildeten und leistungsfähigen MitarbeiterInnen.³⁰⁸ Die Hälfte der türkischen Bevölkerung ist unter 30 Jahren. Die Menschen sind entsprechend motiviert, etwas Neues zu lernen und sich fortzubilden, wofür sie auch oft ihren Wohnsitz wechseln.³⁰⁹ Die Frage nach genügend BewerberInnen stellt in der Türkei nicht das Problem dar, vielmehr stellt die Auswahl von geeigneten MitarbeiterInnen manche Unternehmen vor neue Herausforderungen. Aufgrund von kulturellen Unterschieden ist es ausländischen Unternehmen nahezulegen, sich vor Ort von international erfahrenen PersonalberaterInnen Unterstützung zu holen. MitarbeiterInnen, die westliche Standards bereits kennen, sind zu bevorzugen, da diese prozessorientierte Managementansätze besser umsetzen können. Die allgemein vorherrschende hohe Fluktuationsrate sollte dabei immer vor Augen gehalten werden. In der Türkei bestehen gute Chancen, durch Zeitungsannoncen und Internet-Portale geeignete MitarbeiterInnen zu finden. Eine besondere Bedeutung kommt persönlichen Netzwerken zu.³¹⁰

³⁰⁵ Vgl. Kemmler (2009), S. 98

³⁰⁶ Vgl. Çalışkan (2007), S.182

³⁰⁷ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 100

³⁰⁸ Vgl. Meyer zum Felde (2006), S. 202

³⁰⁹ Vgl. ebd., S. 197

³¹⁰ Vgl. Çalışkan (2007), S. 173 f.; Frank/Kutlan et al. (2014), S. 114

Der Einsatz von türkischstämmigen MitarbeiterInnen aus dem deutschsprachigen Raum ist eine Möglichkeit, um die Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften zu decken. Diese kennen bereits die Unternehmenskultur und die besonderen Gewohnheiten für eine erfolgreiche geschäftliche Tätigkeit mit europäischen Unternehmen.

Der Einsatz von türkischstämmiger MitarbeiterInnen kann auch auf Widerstand stoßen. Die Türkischkenntnisse in Europa aufgewachsener TürkInnen ist leider oft spärlich, was ihre Herkunft sofort verrät. Ein anderes Handicap ist die in der Türkei sehr wichtige Vernetzung. Leider fehlt diesen Menschen oft der Kontakt in die türkische Business-Welt.³¹¹

Team- und Gruppenbildung

Aufgrund von unterschiedlichen Sozialisierungsprozessen, die MitarbeiterInnen durchlaufen, entwickeln sich auch unterschiedliche Normvorstellungen, Erwartungen und Verhaltensmuster innerhalb der Teams eines Unternehmens. Es ist im vorherein darauf zu achten, dass die multikulturellen Teams ein gemeinsames Verständnis der Unternehmenskultur entwickeln, um etwaigen Reibungsverlusten in der Zukunft entgegen zu wirken.³¹²

Es wurde schon öfter erwähnt, dass in der türkischen Kultur die Herkunft und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe wichtiger sind als die eigene Individualität. Die Bildung von sozialen Netzwerken und die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist für TürkInnen eine Selbstverständlichkeit. Persönliche Beziehungen in Gruppen werden oft durch persönliche Besuche gepflegt und so die Loyalität und Treue zu der Gruppe dargelegt.³¹³ Die Beziehung zu GruppenmitgliederInnen wird hoch geschätzt und als sehr wichtig gewertet. Es gilt das Prinzip, dass die Beziehung vor der Arbeit kommt.³¹⁴

Mitarbeiterbindung, -motivation und -fürsorge

Aufgrund der in der Türkei herrschenden hohen Fluktuationsrate stellt die Rekrutierung von geeigneten MitarbeiterInnen eine essentielle Herausforderung dar.³¹⁵ Erfolgreiche

³¹¹ Vgl. Çalışkan (2007), S. 179 f.;

³¹² Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 111

³¹³ Vgl. Çalışkan (2007), S. 148

³¹⁴ Vgl. ebd., S. 183; Meyer zum Felde (2006), S. 145

³¹⁵ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 114

Geschäftsleute bauten nach den Gründerjahren der türkischen Republik ganze Firmenkonglomerate auf. Noch heute werden die Mischkonzerne als Familienbetriebe geführt, in denen das Familienoberhaupt an der Spitze sitzt. Nicht nur alle FamilienmitgliederInnen haben sich dem Familienoberhaupt unterzuordnen, sondern auch alle MitarbeiterInnen. Türkische MitarbeiterInnen sind es nicht gewohnt, Ihre ArbeitgeberInnen zu kritisieren, auch wenn diese zum Teil sehr grob behandelt werden und manchmal auch angeschrien werden. Das in der Türkei stets präsente Obrigkeitssystem und seine hierarchischen Strukturen machen sich in vielen Themenbereichen bemerkbar und werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit immer wieder behandelt.³¹⁶ Die väterliche Fürsorge kommt in den vielen Ritualen sowie kostenlos zu Verfügung gestellten Dienstleistungen vieler Unternehmen vor. Çalışkan (2007) beschreibt mit Bezug auf eine Studie, dass Zusatzleistungen wie das kostenlose Bereitstellen von Mittagstisch oder Shuttle Service beinahe zu den Grundsätzen von vielen Unternehmen gehören. In der durchgeführten Studie wurden Mittlere- und Großunternehmen über ihre Zusatzleistungen befragt. Auch wenn das Ergebnis nicht für die gesamte türkische Wirtschaft repräsentativ ist, spielt es für ausländische Investoren eine durchaus wichtige Rolle:³¹⁷

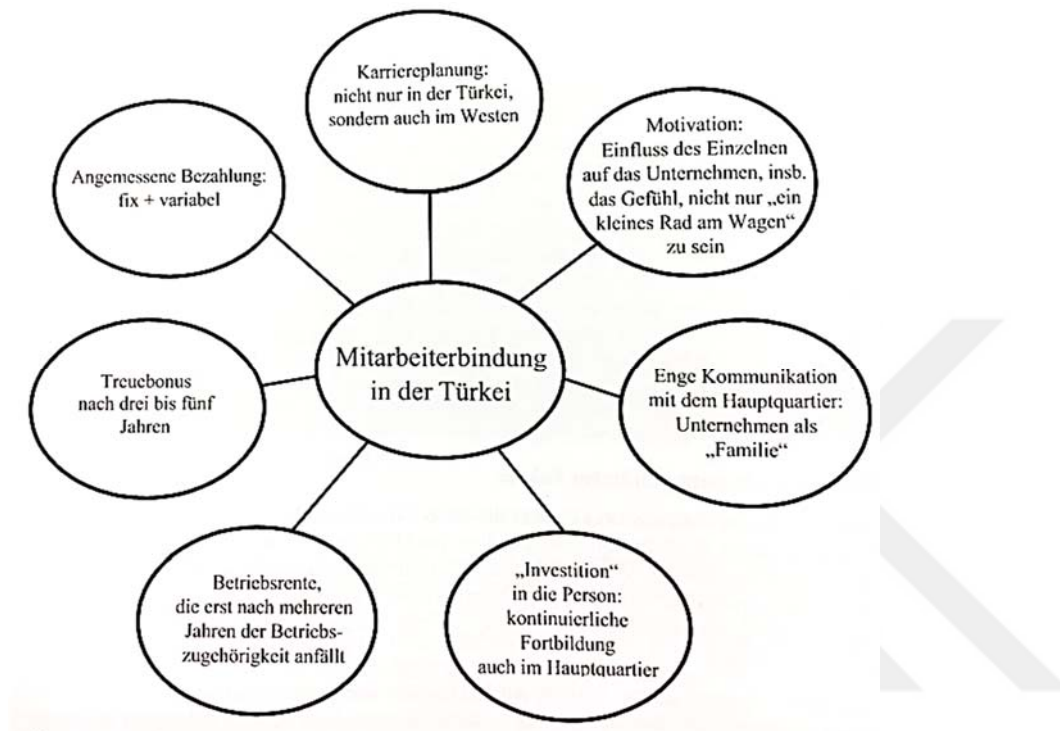
- 99% der untersuchten ArbeitgeberInnen stellen für ihre MitarbeiterInnen einen Mittagstisch bereit, übernehmen die Kosten der ArbeitnehmerInnen für ihr Mittagessen oder geben Essensgutscheine aus.
- 98% der untersuchten ArbeitgeberInnen richten für ihre MitarbeiterInnen ein Shuttle Service ein, selbst wenn das Betriebsgebäude mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar ist.
- 93% der untersuchten ArbeitgeberInnen stellen den Führungskräften ein Auto zur Verfügung, diese hohe Quote bringt auch die Bedeutung von Statussymbolen und Machtdistanz zum Ausdruck.
- 78% der untersuchten ArbeitgeberInnen zahlen Prämien, die im Schnitt mehr als drei Monatsgehälter betragen, sich jedoch selten nach der explizit gemessenen individuellen Leistung der MitarbeiterInnen richtet.
- 67% der untersuchten ArbeitgeberInnen zahlen ihren MitarbeiterInnen einen Betrag für die Hochzeit sowie für die Geburt ihrer Kinder.

³¹⁶ Vgl. ebd., S. 84

³¹⁷ Vgl. Çalışkan (2007), S. 176 f.

- 54% der untersuchten ArbeitgeberInnen leisten für ihre MitarbeiterInnen eine über die gesetzliche Sozialversicherungspflicht hinausgehende Vorsorge durch die Übernahme der Kosten einer privaten Zusatzversicherung.

Frank/Kutlan et al. (2014) führen zu den oben beschriebenen Zusatzleistungen noch andere wichtige Faktoren an:



Darstellung 19: Mitarbeiterbindung in der Türkei³¹⁸

Zumindest in der Anfangsphase ihrer wirtschaftlichen Aktivität sollten ausländische Investoren sich an die Gegebenheiten in der Türkei anpassen. Nach einer gewissen Zeit und gewonnenem Vertrauen können junge MitarbeiterInnen mehr und mehr in die selbstständige Arbeit eingeführt werden. Zusätzliche intensive Schulungen, wenn möglich am Hauptquartier im Mutterland, helfen den türkischen MitarbeiterInnen, leichter mit der Situation umzugehen.³¹⁹

Müller (2006) arbeitet als Coach, Consultant und ist Dozentin für interkulturelles Management. Im Buchabschnitt, für den sie auch gleichzeitig die Herausgeberin ist, stellt sie einen Vergleich zwischen türkischem und deutschem Führungsstil auf.³²⁰

³¹⁸ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 114

³¹⁹ Vgl. Frank/Kutlan et al. (2014), S. 110

³²⁰ Vgl. Müller (2006), S. 170 f.

Türkischer Führungsstil	Deutscher Führungsstil
<i>Organisation</i>	
Höhere Hierarchien als in den deutschen Unternehmen	Wenige hohe Hierarchien als in den türkischen Unternehmen
Kurzzeitplanung Zeitmanagement in Entwicklung. Zeitbewusstsein begrenzt	Langzeitplanung Starkes Zeitmanagement Zeit ist ein knappes Gut
Rund 40% Initialplanung bei Projekten. Wellenartige Energie- und Konzentrationsphasen. Höchste Energie in Endphasen Neigung zu Aktionismus	Ca. 80% Initialplanung bei Projekten. Konzentrations- und Energiephasen relativ gleichmäßig in allen Prozessphasen Neigung zu Perfektionismus
Sehr positive Grundeinstellung zur Arbeit Hohe Leistungsbereitschaft. Motivation durch Emotion	Positive Grundeinstellung zur Arbeit. Leistungsbereitschaft potentiell hoch, jedoch abhängig vom Arbeitsklima Motivation durch Inhalte
<i>Leadership (Führung)</i>	
Führung mit Charisma, hohem Selbstbewusstsein und Autorität, hoher fachlicher Kompetenz, gut entwickeltem Netzwerk, sozialen Initiativen, Mut und Emotion Relativ wenig Delegation	Führung mit hoher fachlicher Kompetenz, Systemen und Regeln, weniger durch Persönlichkeit und Netzwerk. Emotion stark kontrolliert. Relativ viel Delegation
Stark personenorientiert, weniger prozess- und zielorientiert	Stark aufgaben-, prozess- und zielorientiert
Persönliche Entscheidungen auf hoher Ebene üblich und kurzzeitig möglich, auf untergeordneten Ebenen längerer Prozess	Entscheidungen in Übereinstimmung mit dem System. Konsultation und Konsenssuche üblich. Spontane Entscheidungen nicht typisch

Motivation durch Emotion Sehr positive Grundeinstellung zur Arbeit Hohe Leistungsbereitschaft	Motivation durch Inhalte Positive Grundeinstellung zur Arbeit. Leistungsbereitschaft potentiell hoch, jedoch abhängig von Arbeitsklima
Flexibel und adaptiv.	Weniger flexibel, stark regelgeleitet.
Sehr kreativ, Duplizität wird negativ bewertet Hohes Improvisationsvermögen. Stark im Krisenmanagement. Zeitkonzept sehr flexibel	Weniger kreativ, Konsistenz wird hoch geschätzt Improvisation negativ bewertet Stark in Organisation und Zeitmanagement
<i>Kommunikation</i>	
Kommunikation intensiv, jedoch weniger strukturiert. Transfer negativer Botschaften oder Kritik nur indirekt. Nie in Gegenwart Dritter Gesichtswahrung gilt als hoher Wert. Person und Sache werden nicht voneinander getrennt Zugeben von Fehlern daher nicht üblich. Konfliktlösung durch Entscheidung des Vorgesetzten	Kommunikation bemessen, effektiv und strukturiert. Offene Ansprache von Problemen. Äußerung von Kritik möglich durch rationale Trennung von Person und Sache Prinzip: Entwicklung durch konstruktive Kritik Zugeben von Fehlern eher möglich. Konfliktlösung durch Diskussion und Konsenssuche

Tabelle 4: Türkischer Führungsstil versus Deutscher Führungsstil³²¹

Die Tabelle 5 stellt die türkische und deutsche Kultur gegenüber und beschreibt die jeweils gegenseitige Wahrnehmung der anderen Kultur. Es handelt sich um eine zeitnahe authentische Dokumentation.

³²¹ Vgl. Meyer zum Felde (2006), S. 170 f.

Die Türken sagen, die deutschen Kollegen/Mitarbeiter...	Die Deutschen sagen, die türkischen Kollegen/Mitarbeiter...
denken mehr qualitativ,	denken eher quantitativ,
wollen alles langfristig festlegen,	planen kurzfristig, sind flexibel
wollen weniger Hierarchie,	wollen mehr Hierarchie,
sind kühl und robust,	sind warmherzig und sensibel,
arbeiten rational betont,	arbeiten emotional betont,
arbeiten gründlich,	neigen zu Spontanität,
richten sich nach ihren Regeln,	haben immer neue Ideen,
lösen Probleme durch Wissen, Erfahrung und Versuch,	lösen Probleme durch Beziehungen/weitreichende Kontakte,
wollen alles schriftlich festhalten,	wollen immer kommunizieren,
sind erfahrene und zuverlässige Organisatoren und Partner,	sind geschickte Verhandlungspartner mit hoher Preissensibilität,
denken immer an die Zeit.	lassen sich weniger von der Zeit und der nächsten Aufgabe jagen, leben mehr ihre persönlichen Beziehungen.

Tabelle 5: Deutsche versus türkische MitarbeiterInnen³²²

Training interkultureller Kompetenz

Nachdem oben schon öfter die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz erwähnt wurde, soll unter diesem Punkt dargestellt werden, welche Trainingsmaßnahmen gesetzt werden können, um diese Kompetenzen zu erwerben.

Alle Menschen handeln nach dem Orientierungssinn, den sie während ihres Sozialisationsprozesses in einer bestimmten Kultur erlernt haben. Ausgehend von dieser These kann man behaupten, dass die Kultur für jedermann erlernbar ist.³²³ Thomas (1994)

³²² Vgl. o.V. (2006), S. 261

³²³ Vgl. Darlington (1996) zit. n. Rothlauf (2012), S. 336

definiert in diesem Zusammenhang den Lernprozess folgend „wenn eine Person bestrebt ist, im Umgang mit Menschen einer anderen Kultur deren spezifisches Ordnungssystem der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handels zu verstehen, in das eigenkulturelle Ordnungssystem zu integrieren und auf das eigene Denken und Handeln im fremdkulturelle Handlungsfeld anzuwenden.“³²⁴ Interkulturelle Trainings haben keinen Einfluss auf die Persönlichkeit des Einzelnen, somit kann und soll die Persönlichkeit der TeilnehmerInnen nicht geändert werden. Interkulturelle Trainings sollen dem Einzelnen lediglich Anstöße und Ansatzpunkte über die Kulturgebundenheit des eigenen Denkens und Verhaltens geben, womit die Interaktion mit Menschen aus fremden Kulturen verbessert werden sollte.³²⁵

Sabel (2010) führt an, dass neben Vorträgen, Dia- und Filmpräsentationen, Schilderung von Fallbeispielen, in der Praxis auch die Cultural Assimilator-Methode, die Contrast Culture-Methode, Simulationen und Verfremdungsübungen angeboten werden.³²⁶

Cultural Assimilator-Methode: Die TeilnehmerInnen werden mit typischen interkulturellen Kontaktsituationen, die oft zu Missverständnissen führen, konfrontiert. Diese sogenannten „critical incidents“ (deutsch: kritische Interaktionssituationen) sollen von den TeilnehmerInnen bei einem Multiple-Choice Verfahren beantwortet werden. In der Auswertung erfahren die TeilnehmerInnen, ob ihre Auswahl richtig oder falsch war.

Contrast Culture-Methode

Durch Rollenspiele werden die TeilnehmerInnen in kritische Situationen versetzt. Nach Ende der Rollenspiele wird ermittelt, welche Kulturstandards aufeinander trafen und was die Auswirkungen auf die zwischenmenschliche Interaktion war. Die Methode kann helfen, konkrete Handlungsanweisungen für interkulturelle Kommunikation abzuleiten.

Simulationen

In Simulationen werden die TeilnehmerInnen auf einer höheren Stufe gefordert als in der *Contrast Culture-Methode*. Die TeilnehmerInnen sollen ihr Verhalten an eine fremde Kultur, die ihnen vorgegeben wird, anpassen. Mit dieser Methode werden die TeilnehmerInnen gefordert, sich über fremde Kulturstandards zu informieren.

³²⁴ Vgl. Thomas (1994) zit. n. Sabel (2010), S. 9

³²⁵ Vgl. Giesche (2010), S. 89

³²⁶ Vgl. Sabel (2010), S. 99 f.

Verfremdungsübungen

Die ethnozentrische Denkweise, die fremde Kultur aus der eigenen Brille zu sehen, soll mit diesem Training bekämpft werden. Es sollen Strategien entwickelt werden, die helfen sollen, die fremde Kultur vollständig und richtig zu verstehen.

4.3.3. Empirische Befunde

Diversity

“It’s good to see things from another cultural’s perspective”.³²⁷ Die kulturelle Diversität fördert das zwischenmenschliche Lernen unter den MitarbeiterInnen.³²⁸ “It’s good to have that appreciation of other societies”.³²⁹ Diversität bringt unterschiedliche Kulturen zusammen.³³⁰ Ein Beispiel für gelungene Diversität stellt die Zusammenarbeit zwischen TürkinInnen und EuropäerInnen da. TürkinInnen sind fleißig und geben niemals auf, in Kombination mit der Arbeitsdisziplin der EuropäerInnen schafft das Synergien.³³¹ Türkische MitarbeiterInnen einschließlich der Führungskräfte werden als emotionell beschrieben, sie treffen mehr Entscheidungen, aber darunter auch öfter falsche. Mit der Arbeit wird unverzüglich losgelegt, noch bevor man gründliche Überlegungen anstellt, im Gegensatz zu den EuropäerInnen, die eher eine überlegte Vorplanung leisten. TürkinInnen haben wenig Expertenerfahrung und reden gern mehr als sie wissen.³³² ExpertInnen empfehlen die elementare Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Kulturen, um daraus einen größeren Nutzen aus der Diversität zu gewinnen, jedoch benötigt dies gleichzeitig auch die erfolgreiche Unterstützung des Managements.³³³ Unterschiedliche Kulturen kreieren Innovation und nützliche Ideen.³³⁴ “It all comes down to knowledge, to being educated about other cultures and other people. It breaks down cross cultural barriers.”³³⁵

³²⁷ Anhang C, Zeile 297-298

³²⁸ Vgl. Anhang D, Zeile 156

³²⁹ Anhang D, Zeile 157

³³⁰ Vgl. Anhang E, Zeile 258-259

³³¹ Vgl. Anhang G, Zeile 209-211

³³² Vgl. Anhang F, Zeile 181-186

³³³ Vgl. Anhang G, Zeile 201-205

³³⁴ Vgl. Anhang H, Zeile 176-177

³³⁵ Vgl. Anhang E, Zeile 248-249

Kulturelle Unterschiede in der Projektplanung

Rohaizad Hassan geht von der Annahme aus, dass zwischen der türkischen und nicht-türkischen Projektplanung keine Unterschiede vorherrschen, da in beiden Fällen FachexpertInnen tätig sind.³³⁶ Diese These wird auch von John Mc Mahon bestätigt. Er meint: "I don't think there is a difference [in planning] [...] it's just a process and you follow the process".³³⁷ Jedoch wird auch die Gegenthese vertreten, die besagt, dass es Unterschiede gibt. Internationale Projekte erfolgen nach dem „Direct Approach“. Im Gegensatz dazu sind in türkischen Projekten mehr „red tapes“ zu finden. Es braucht eine längere Zeit, bis eine Nachricht beim richtigen Empfänger ankommt.³³⁸ TürkInnen widmen der Projektplanung weniger Aufmerksamkeit.³³⁹ Türkische MitarbeiterInnen führen eine reaktive Projektplanung auf täglicher Basis durch, womit zukünftigen Strategien wenig Beachtung geschenkt wird.³⁴⁰ In Ländern außerhalb der Türkei wird der Plan während der Projektausführung weniger adaptiert.³⁴¹ In der Türkei sind durch das Intervenieren von mehreren Stellen Projektmeilensteine schwieriger zu erreichen.³⁴² Sprachbarrieren in der Projektplanung verursachen Störungen in der Kommunikation unter ProjektmitarbeiterInnen.³⁴³ In einer östlichen Kultur, wie z. B. der türkischen, hat die Zeit weniger Bedeutung. Zu Meetings erscheinen TürkInnen eher zu spät.³⁴⁴ Insgesamt können die Eigenheiten der türkischen Projektplanung für nichttürkische ProjektmitarbeiterInnen eine Herausforderung darstellen. Dieses Risiko stellt eine Bedrohung für den Projekterfolg dar.

Risiko- und Risikomanagement

Diversity ist eine Herausforderung, auf die man sich vorbereiten muss.³⁴⁵ Das Risiko für ProjektmanagerInnen besteht darin, dass Projektziele nicht im zeitlichen Rahmen

³³⁶ Vgl. Anhang B, Zeile 107,118-119

³³⁷ Anhang D, Zeile 97-101

³³⁸ Vgl. Anhang B, Zeile 96-99

³³⁹ Vgl. Anhang C, Zeile 136-138

³⁴⁰ Vgl. Anhang C, Zeile 139-140

³⁴¹ Vgl. Anhang F, Zeile 99-103

³⁴² Vgl. Anhang F, Zeile 99-103

³⁴³ Vgl. Anhang E, Zeile 123-126

³⁴⁴ Vgl. Anhang F, Zeile 92-93

³⁴⁵ Vgl. Anhang B, Zeile 67-70

erreicht werden. Laut ExpertInnenangabe musste die Eröffnung des Marmaray-Projekts um dreieinhalb Jahren verschoben werden, was zum Anstieg der Projektkosten geführt hat.³⁴⁶ In internationaler Projektarbeit sind ProjektmanagerInnen gefordert, die lokalen Normen und Standards zu kennen.³⁴⁷ Das Risikomanagement trägt die Aufgabe, den Istzustand des Budgets zu analysieren, und die richtigen Maßnahmen für die Zukunft zu identifizieren und erfolgreich einzuleiten.³⁴⁸ Buket gibt an, dass sie bis jetzt keine negativen Projekterfahrungen erlebt hat. Sie begründet dies damit, dass das Risikomanagement seine Aufgabe effizient erfüllt hat.³⁴⁹

Trainingsplan

Wenn man einen Trainingsplan erstellt, sollte in erste Linie das Umfeld, die Sprache und die Information verstanden werden.³⁵⁰ Tony Phillips erwähnt, dass teilweise im Marmaray-Projekt keine Trainings stattgefunden haben, da vor allem viele ProjektmitgliederInnen bereits älter waren und langjährige sowie internationale Projekterfahrung mitgebracht haben.³⁵¹ In der Türkei wird projektorientiertes interkulturelles Training vernachlässigt, es wird von MitarbeiterInnen erwartet, dass man kommt und seinen oder ihren Job ausführt.³⁵² Buket führt an, dass in der Firmenzentrale Trainings angeboten werden, jedoch bestehe im aktuellen Projekt kein Bedarf dafür.³⁵³ Ein gelungenes Beispiel des Trainings von MitarbeiterInnen führt Uyar an, der von einer Entsendung einer Gruppe nach Deutschland berichtet. Er verweist darauf, dass er die Gruppe auf den Erhalt der Einigkeit hingewiesen hat. Bei eventuellen Problemen sollten die MitarbeiterInnen vor Ort stets der hierarchischen Struktur der Gruppe folgen und somit in letzter Instanz ihn kontaktieren.³⁵⁴ Sprachkurse bilden einen Teil von internationalen Trainings. "I worked for Ericsson in Holland, in the Netherlands. Just after I arrived,

³⁴⁶ Vgl. Anhang C, Zeile 88-93

³⁴⁷ Vgl. Anhang G, Zeile 79-81

³⁴⁸ Vgl. Anhang D, Zeile 36-40

³⁴⁹ Vgl. Anhang F, Zeile 47-49

³⁵⁰ Vgl. Anhang B, Zeile 292-298

³⁵¹ Vgl. Anhang C, Zeile 338-343

³⁵² Vgl. Anhang D, Zeile 232-233

³⁵³ Vgl. Anhang F, Zeile 206-212

³⁵⁴ Vgl. Anhang G, Zeile 236-251

they sent me on our two week language course.”³⁵⁵ Durch die Teilnahme an internationalen Trainings werden auch der Respekt und die Anerkennung der Gastkultur zum Ausdruck gebracht.³⁵⁶ Douglas Hunt berichtet von seiner besonderen Erfahrung in Taiwan. Ausländische Expats sollten den jungen taiwanischen Ingenieuren jede Woche für ein bis zwei Stunden aus ihrer langjährigen Projekterfahrung erzählen. Mit diesem Ansatz konnte man einen enormen Wissenstransfer von den alten erfahrenen Fachkräften an die jungen, wissbegierigen taiwanischen IngenieurInnen weiter geben.³⁵⁷

4.4. Sonstige relevante Erfolgsfaktoren

Erklärung /Erläuterung

In diesem Kapitel werden alle anderen Erfolgsfaktoren ausgeführt, welche oben noch nicht genannt wurden.

Theoretische Erfolgsfaktoren

Unterstützung durch regulatorische Gruppen

Die Aussenwirtschaft Austria fungiert als die Internationalisierungsagentur der österreichischen Wirtschaft. Österreichische Unternehmen finden Unterstützung bei Fragen zum Thema Import, Export, Auslandsinvestitionen, Länderinformationen sowie internationale Branchenentwicklung. Die Aussenwirtschaft Austria unterstützt österreichische Unternehmen, erste erfolgreiche Kontakte im Zielland zu knüpfen sowie in der Abwicklung von Geschäften. Auf ihrer Homepage gibt die Organisation an, dass österreichische Unternehmen bei der Lösung von Problemen im Ausland unterstützt werden.³⁵⁸ In der Türkei wird die Aussenwirtschaft Austria durch ihre zwei Aussenwirtschaftscenter jeweils in Istanbul und Ankara vertreten. Die Wirtschaftskammer Österreich unterstützt durch unterschiedliche Förderprogramme österreichische Unternehmen bei ihren internationalen Aktivitäten, wie z.B. bei Messeauftritten oder Marktanalysen. Diese Art von Unterstützung kann für international agierende Unternehmen von großer Bedeutung sein. Die türkische Agentur für Wirtschafts- und Investitionsförderung bietet Informationen über staatliche und EU- Fördermaßnahmen. Ausländische

³⁵⁵ Anhang D, Zeile 210-211

³⁵⁶ Vgl. Anhang D, Zeile 218-219

³⁵⁷ Vgl. Anhang E, Zeile 304-306

³⁵⁸ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2017a), online.

Investoren können Informationen zu Industrie- und Freihandelszonen, Beihilfen sowie Steuerbegünstigungen erhalten.³⁵⁹

Universitäre Unterstützung

Universitäten haben neben ihrem Forschungsauftrag auch die verantwortungsvolle Aufgabe, zukünftige MitarbeiterInnen auszubilden. Im Bereich interkulturelles Management fällt somit ein wichtiger Bereich auf die Universitäten. Die Deutsch-Türkische Universität in Istanbul übernimmt hier eine wichtige Rolle. Das deutsche Bildungsministerium schickt ihr Lehrpersonal in die Türkei und übernimmt die Kosten, während die Türkei das Gebäude und die Infrastruktur zu Verfügung stellt. Alle laufenden Kosten werden auch von der Türkei übernommen. Zukünftige StudentInnen haben wichtige Aufgaben: Sie haben gute Chancen, in der Türkei in einem der multikulturellen Unternehmen eine Anstellung zu finden. Diese zukünftigen MitarbeiterInnen erfüllen auch in ihrem Privatleben eine Brückenfunktion zwischen den Kulturen und fördern die kulturelle Zusammenarbeit beider Nationen.³⁶⁰

Juristische Unterstützung:

Die Anzahl der weltweit geführten Merger und Acquisitions nehmen ständig zu. Unternehmen zielen damit darauf, nicht nur Kosten und Zeit zu sparen, sondern auch gleichzeitig die Innovation und Qualität ihrer Produkte zu erhöhen.³⁶¹ Internationale Projekte brauchen juristische Unterstützung bei der Interpretation von kritischen und/oder unklar formulierten Textstellen im Ausland. Oft müssen Verträge aus unterschiedlichen nationalen Rechtsmodalitäten verfasst, überprüft und übersetzt werden. Insbesondere internationale Merger und Acquisitions-Transaktionen benötigen professionelle juristische Hilfe.

Dolmetscherdienste

Heimische Unternehmen benötigen im Ausland Dolmetscherdienste. Auch wenn bereits Englisch in vielen Unternehmen die Kommunikationssprache ist, gibt es noch immer einen großen Bedarf nach Dolmetschern in internationalen Unternehmen. Nicht in jeder Kultur wird Englisch als die Führungssprache akzeptiert. Im Marmaray Projekt wurde ausdrücklich erwähnt, dass sie einen Spanisch-Dolmetscher eingesetzt haben, weil eine PartnerIn aus Spanien war. Oft musste in Meetings von Türkisch auf Englisch

³⁵⁹ Vgl. Kemmler (2009), S. 124

³⁶⁰ Vgl. Türkisch-Deutsche Universität (2017), online.

³⁶¹ Vgl. Rothlauf (2014), S. 74

und dann ins Spanisch übersetzt werden.³⁶² Auch wenn die mündliche Kommunikation größtenteils in internationalen Unternehmen auf Englisch läuft, möchte man wichtige Verträge auch in der Landessprache festhalten.

5. Diskussion und Conclusio

Mit einem durchschnittliches Wirtschaftswachstum von jährlich 5,1% in den Jahren 2003 bis 2012 gehört die Türkei zu den am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt. Das Land hat eine junge Bevölkerung und wächst rasant weiter. Laut dem staatlichen Statistikinstitut (TUIK) hatte das Land im Jahre 2015 rund 78,7 Millionen Einwohner. Die Türkei gewinnt, trotz aktuellen politischen Differenzen mit der EU, immer mehr an wirtschaftlicher Bedeutung. Ein Beitritt der Türkei in die EU würde auch die Wirtschaftskraft der EU erhöhen. Die geostrategische Lage der Türkei spielt aus mehreren Sichten eine wichtige Rolle. Als Energiehub ist das Land für die Energieversorgung des europäischen Kontinents unverzichtbar. Gleichzeitig ist die Türkei ein wichtiger politischer Stabilitätsfaktor in einer unsicheren Region. Für das 100-Jahr-Jubiläum der Republikgründung hat sich die aktuelle Regierung zum Ziel gesetzt, das Land unter die zehn größten Volkswirtschaften der Welt einzureihen. Im Jahre 2015 wurden insgesamt 17 Milliarden USD Auslandsinvestitionen ins Land geholt. Eine Investition in der Türkei ist dabei gewiss mit unternehmerischen Risiken behaftet. Das kulturelle Risiko spielt dabei eine entscheidende Rolle. Der Erfolg von internationalen Projekten ist von der Handhabung des inhärenten kulturellen Aspekts abhängig. Deshalb ist es notwendig, die interkulturellen Erfolgsfaktoren genauer zu erforschen und zu erarbeiten. In dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden Infrastrukturprojekte untersucht, wobei das Marmaray-Projekt als Untersuchungseinheit herangezogen wurde. Multinationale Infrastrukturprojekte erfordern die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Herkunft. Dementsprechend sind auch die kulturellen Risiken sehr hoch.

Zu Beginn des Projektes sollten laut literarischen und empirischen Untersuchungsergebnissen viele Stakeholder involviert sein. Das Project-Achievement wurde als ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor identifiziert. Das bedeutet, dass die Erreichung von Projektzielen als erfolgskritisch gesehen wird. Project-Achievement wird durch Project-Supervision und Controlling sichergestellt. Die Risiken bestehen in der Diversity, unvorhergesehenen Ereignissen und dem Aufschieben von vereinbarten Projektzielen.

³⁶² Vgl. Anhang C, Zeile 280-284

Da das Erreichen der Projektziele wie Zeit, Qualität und Kosten als Erfolgsfaktor empirisch nachgewiesen wurde, ist es erforderlich, dass die Projekt-Supervision und das Projekt-Controlling das Einhalten der Ziele sichern.

Aus der Analyse der Literatur und Interviews konnte ein strategisches Potential bei den untersuchten Projekten angenommen werden. Verbesserungspotential besteht vor allem bei der interkulturellen Kompetenz einschließlich der Kommunikation und in der interkulturellen Personalführung, vor allem in der Projektleiterfunktion.

Auf die Herausforderungen der kulturellen Eigenheiten sollte mit Fach-, Sach- und Methodenkompetenz geantwortet werden. Im interkulturellen Bereich versucht man eine Selbstanalyse zu erstellen, um Lücken aufzudecken und mit den relevanten Personen zu validieren.

Bei diesen interkulturellen Projekten wird aus den Antworten der Befragten geschlossen, dass für ein effizientes Verhalten Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, und Höflichkeit sowie faire und klare Kommunikation unabdingbar sind. Dieses effiziente Verhalten wiederum sichert die Qualität der Zusammenarbeit in Subprojekten.

Ein wichtiger Punkt, der zu erörtern ist, ist die Bedeutung von Sprachbarrieren. Während eine Hypothese die Auffassung vertritt, dass Sprachbarrieren nicht von besonderer Bedeutung sind, vertritt die zweite Hypothese die Ansicht, dass Sprachbarrieren eine wichtige Rolle in internationalen Projekten spielen. Die Vertreter der ersten Hypothese behaupten, dass die MitarbeiterInnen sich für die Arbeit verpflichtet fühlen, beziehungsweise der Job der gleiche ist. Eine ExpertIn meint, dass der gegenseitige Respekt erforderlich und für den Erfolg notwendig ist.

Unabhängig von diesen Hypothesen wird Business-Englisch als erforderlich gesehen. Trainings wurden schon erfolgreich praktiziert und umgesetzt, jedoch gibt es auch die Ansicht, dass für die Türkei zugeschnittene Trainings überflüssig sind. Diese Meinung wird vor allem bei älteren ProjektleiterInnen getragen. Trainingsprogramme sind vom Umfeld und Kontext abhängig.

Insgesamt kann die Themenstellung als sehr gut von der Literatur abgedeckt bezeichnet werden, was sich auch in der kreativen Bearbeitung der Inhalte der einzelnen Kapitel ausdrücken soll. Das Forschungsgebiet des interkulturellen Managements ist eine junge Disziplin und genießt am Beispiel von türkischen Infrastrukturprojekten eine hohe Aktualität. Die vorliegende Arbeit soll mehr Transparenz in diesem Wissensgebiet schaffen. Gleichzeitig soll sie als eine unterstützende Anleitung für Praktiker in

internationalen Projekten dienen. WissenschaftlerInnen sollen mit dieser Arbeit motiviert werden im Bereich des interkulturellen Projektmanagements in der Türkei weiter zu forschen um diese junge Disziplin zu bereichern.

6. Zusammenfassung

Ausgangspunkt der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit war die Frage nach den interkulturellen Erfolgsfaktoren in Infrastruktur-Großprojekten in der Türkei. Die Türkei ist ein junges dynamisches Land mit einer aufstrebenden Wirtschaft. Seit über einem halben Jahrhundert laufen politische Verhandlungen zur Mitgliedschaft der Türkei in der EU. Dieser Prozess ist seit jeher mit vielen Stolpersteinen und gegenseitigen Streitigkeiten begleitet. Jedoch muss man hier festhalten, dass für die EU eine gänzliche Abwendung von der Türkei aus mehreren Punkten unmöglich ist. Also können wir festhalten, dass in Zukunft die Zusammenarbeit, auch wenn sie nicht in einer Vollmitgliedschaft endet, unter einer anderen Form wie „Privilegierte Partnerschaft“ oder einem Nachbarschaftsvertrag erfolgen wird.

Für die interkulturelle Arbeit in der Türkei wurde die Business Etikette herausgearbeitet. Daraus kann man ablesen, dass für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Türkei folgende Punkte zu beachten sind. Die TürkinInnen sind offen und herzlich. GeschäftspartnerInnen werden als Gäste im Land gesehen und genießen besondere Behandlung. Die Kommunikation im gesprochenen Business erfolgt oft auf Englisch. Viele TürkinInnen sprechen neben Englisch auch Deutsch. Die türkische Kommunikation baut auf die menschliche Beziehung auf. Das bedeutet im engeren Sinn, dass man mehr auf der Beziehungsebene arbeiten sollte als auf der Sachebene. In der Kommunikation meiden die TürkinInnen oft Konflikte. Die Gruppenharmonie ist sehr wichtig und steht vor der Arbeit. Vor der Entscheidung ins Ausland zu gehen, sollten Kandidatinnen Offenheit für kulturelle Eigenheiten haben. Eine vorurteilsbezogene Haltung gegenüber der neuen Kultur sollte vermieden werden. Das Interesse an fremden Kulturen und die Bereitschaft zur Veränderung sollte gegeben sein. Erfolgreiche MitarbeiterInnen sind in ihrem Verhalten flexibel. Sie können sich an die neuen Situationen sehr rasch anpassen. Persönliche Kontakte sollten gepflegt werden, ohne Berührungsängste mit der neuen Kultur zu haben. Ein wichtiger Erfolgsfaktor in der türkischen Geschäftswelt ist die Loyalität zum Unternehmen, das wie eine Familie gesehen wird. Interkulturelle Führungskräfte sollten über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen verfügen.

Da die Lehre vom „Interkulturellen Management“ eine dynamische Wissenschaft ist, kann kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Im Sinne von Popper werden alte Erkenntnisse immer wieder ersetzt.



7. Literaturverzeichnis

Bibliographie

- Bergemann, B. / Bergemann, N. (2005):** Interkulturelle Managementkompetenz. Anforderungen und Ausbildung, Heidelberg: Physica-Verlag
- Çalışkan, Ç. (2007):** Wirtschaftspartner Türkei. Ein Handbuch für erfolgreiche Unternehmer, Heidelberg: Redline Wirtschaft
- Engelen, A. / Tholen, E. (2014):** Interkulturelles Management, Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag
- Flick, U. (2009):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 2. Aufl., Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Franken, S. (2010):** Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity im Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Frank, S. / Kutlan, S. / Woletz, M. (2014):** Business-Guide Türkei. Erfolg und Rechtsicherheit bei Markteinstieg und Geschäftsaufbau, Köln: Bundesanzeiger Verlag
- Giesche, S. (2010):** Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement, Hamburg: Diplomica Verlag
- Griepentrog, W. / Piwinger, M. (2017):** Due Diligence in der Unternehmenskommunikation. Mit den richtigen Fragen zum Kommunikationserfolg, Wiesbaden: Springer Gabler
- Güleç, A. (2008):** Geschäftstätigkeit in der Türkei., Marburg: Tectum Verlag
- Gün, T. (2006):** Business mit der Türkei. Ein Ratgeber für Einsteiger, 1. Aufl., Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag
- Kemmler, I. (2009):** Business Know-how Türkei. So wird Ihre Geschäftsreise zum Erfolg, München: Finanz Buch Verlag GmbH
- Kohler, R. (2016):** Optimization of Leadership Style. New Approaches to Effective Multicultural Leadership in International Teams, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kruse, J. (2015):** Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz, 2. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Juventa
- Küçük, B. (2008):** Die Türkei und das andere Europa. Phantasmen der Identität im Beitrittsdiskurs, Bielefeld: transcript Verlag
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Lechner, K. / Egger, A. / Schauer, R. (2016):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Aufl., Wien: Linde Verlag
- Perlitz, M. / Schrank, R. (2013):** Internationales Management, 6. Aufl.,

Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Reisyan, G. (2013): Neuro Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung, Berlin Heidelberg: Springer Gabler

Rohn, A. (2006): Multikulturelle Arbeitsgruppen. Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen, Kiel: Deutscher Universitäts-Verlag

Rothlauf, J. (2012): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, 4. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Rothlauf, J. (2014): A Global View on Intercultural Management. Challenges in Globalized World, Berlin u.a.: De Gruyter Oldenbourg

Rudolf, T. (2008): Struktur und Entwicklungsperspektiven öffentlich-privater Kooperationen, Bayreuth: Verlag P.C.O.

Sabel, N. (2010): Interkulturelle Kompetenz. Einfluss der Kultur auf das internationale Management, Hamburg: Diplomica Verlag

Schloffer, J. (2013): Kommunikationsverweigerung- und störung. Analyse eines neuen Phänomens auf die Kundenbeziehung, Wiesbaden: Springer Gabler

Schönenberger, H. (2006): Kommunikation von Unternehmertum. Eine explorative Untersuchung in universitären Umfeld, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Schugk, M. (2004): Interkulturelle Kommunikation, München: Verlag Franz Vahlen

Seidel, A. (2006): Kundenorientierte Kommunikation. Konzeptionalisierung und empirische Analyse im Dienstleistungsbereich, Wittenberg: Deutscher Universitäts-Verlag

Turkish Statistical Institute (2016): Turkey in Statistics 2015,

Uhl, G. / Uhl-Vetter, E. (2007): Business-Etikette in Europa. Stilsicher auftreten, Umgangsformen beherrschen, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Weber, B. / Alfen, H. (2009): Infrastrukturinvestitionen - Projektfinanzierung und PPP. Praktische Anleitung für PPP und andere Projektfinanzierungen, 2. Aufl., Köln: Bank-Verlag

Yilmaz, M. (2004): Türkei und EU. Die Suche nach einer ehrlichen Partnerschaft, Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag

Sammelwerk:

Darlington, G. (1996): Culture: a theoretical review, in: Joynt, P. / Warner, M. (Hrsg.): Managing Across Cultures, Issues and Perspectives, London, Boston: International Thomson Business Press, o.

Fudalla, M. (2005): Outsourcing and Public-Private-Partnership: Theorie und kritische

Erfolgsfaktoren, in: Jürgen, S. (Hrsg.): Public Private Partnership. Zukunftsmodelle für öffentliche Verwaltung, Ostbevern: Karla Grimberg, 1, S. 123-144

Gasteyer, T. (2005): Strukturelle Voraussetzungen eines erfolgreichen öffentlich privaten Projekts, in: Nicklisch, F. (Hrsg.): Öffentlich-private Großprojekte, München: Verlag C.H. Beck, 23

Helfferrich, C. (2014): Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N. / Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer, 3, S. 559-574

İnanç, T. (2011): How to Communicate With Your Turkish Business Partners, in: (Hrsg.): Modern Turkey. Views of Investors and Executives, Frankfurt/Main: Cross Culture Publishing, S. 111-116

Kühlmann, T. / Stahl, G. (1998): Diagnose interkultureller Kompetenz und Examinierung eines Assessment-Centers, in: Barmeyer, C. / Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation, Berlin: Wissenschaft und Praxis

Kühne, A. (2011): Interkulturelle Teams. Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit, in: Kahle, E. (Hrsg.): Entscheidungs-und Organisationstheorie, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Littwin, F. (2009): Wirtschaftlichkeit von PPP-Projekten: Unter welchen Rahmenbedingungen ist PPP vorteilhafter als die Eigenrealisierung?, in: Pechlaner, H. / von Holzschuher, W. / Bachinger, M. (Hrsg.): Untermertum und Public Private Partnership. Wissenschaftliche Konzepte und praktische Erfahrungen, Gabler Verlag, S. 271-291

Mergler, M. (2011): Kulturelle Kommunikation in internationalen Unternehmen. Analyse komplexer kulturell geprägter Phänomene im ökonomischen Kontext, in: Kahle, E. (Hrsg.): Entscheidungs-und Organisationstheorie, Wiesbaden: Gabler Verlag

Meuser, M. / Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews- vielfach erprobt, wenig bedacht, ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden: Springer VS-Verlag, S. 71-94

Meyer zum Felde, A. (2006): Einstieg in die türkische Businesskultur. Wie deutsche Unternehmen interkulturelle Missverständnisse vermeiden können, in: Müller, S. (Hrsg.): Management Guide Türkei, 1. Aufl., Frankfurt/Main: Cross-Culture Publishing,

Mobley, W. / Wang, L. / Fang, K. (2005): Organizational Culture. Measuring and developing it and your organization, in: Harvard Business Review, .März.

o.V. (2006): Erfolgsfaktoren in der Türkei. Zusammenfassung der Erfahrungen der interviewten Firmen, in: Müller, S. (Hrsg.): Management Guide Türkei, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Cross-Culture Publishing, 6, S. 259-262

Müller, S. (2006): Deutsch-türkisches Management, wie funktioniert das? Bilaterale

Sichtweise, in: Müller, S. (Hrsg.): Management Guide Türkei, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Cross-Culture Publishing, 6, S. 167-178

Lupp, D. (2009): PPP-Projekte bei öffentlichen Baumaßnahmen in Bayern - alte Herausforderungen und neue Perspektiven, in: Pechlaner, H. / von Holzschuher, W. / Bachinger, M. (Hrsg.): Unternehmertum und Public Private Partnership. Wissenschaftliche Konzepte und praktische Erfahrungen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 293-309

Reimann, M. (2005): Modellierung von Investorenverhalten. Implikationen für interkulturelles InvestorMarketing und Investor Relations, in: Enke, M. (Hrsg.): Integratives Marketing- Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Roschmann (2005): Public-Private-Partnership. Versuch der Bestimmung eines Begriffes und seiner Operationalisierung, in: Stember, J. (Hrsg.): Public-Private-Partnerships. Zukunftsmodelle für öffentliche Verwaltung, Ostbevern: Verlag Karla Grimberg, S. 36-53

Spang, K. (2016): Einführung und Grundlagen, in: Spang, K. (Hrsg.): Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten, Berlin Heidelberg: Springer-Vieweg, S. 1-14

Thomas, A. / Kinast, E. / Schroll-Machl, S. (2006): Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings, in: Götz, K. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, 6. Aufl., München und Mering: Hampp Verlag, 8, S. 91-114

Thomas, A. (1994): Interkulturelle Beziehungen, in: Rosenstiel, v. / Hockel, C. / Molt, W. (Hrsg.): Handbuch der angewandten Psychologie: Grundlagen, Methoden, Praxis, Landsberg/Lech: Ecomed Verlag, S. 1-14

Online:

Ayşenputtel (2012): Ayşenputtel Blog-Seite , bezogen unter:

<https://aysenputtel.blogspot.co.at/2012/11/nonverbale-kommunikation-auf-turkisch.html>, Zugriff am: 01.04.2017

Barrie, S. / Schieb, P. / Gibson, A. (2011): TRANSCONTINENTAL

INFRASTRUCTURE NEEDS TO 2030/2050. TURKEY/BOSPHORUS GATEWAY CASE STUDY ISTANBUL WORKSHOP, bezogen unter: <https://www.oecd.org/futures/infrastructureto2030/48641811.pdf>, Zugriff am 15.04.2017

Bundesland Sachsen Kommunale Verwaltung (2006): Leitfaden

„Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Projekten“, bezogen unter: http://www.kommunale-verwaltung.sachsen.de/download/Kommunale_Verwaltung/Leitfaden_Wirtschaftlichkeit_bei_PPP_September_2006.pdf, Zugriff am: 5.März.2017

- Chowdhury, A. / Sharma, K. / Platz, D. (2016):** Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose?, bezogen unter: http://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf, Zugriff am: 21.04.2017
- Corrigan, M. / Hambene, J. / et al. (2005):** Ten Principles for Successful Public/Private Partnership, bezogen unter: http://uli.org/wp-content/uploads/2005/01/TP_Partnerships.pdf, Zugriff am: 15.04.2017
- Demirkır (2017):** Türkiye'nin ilk şehir hastanesi Mersin'de bugün açılıyor! in: Habertürk Gazetesi, Online-Ausgabe vom 03.02.2017 bezogen unter: <http://www.haberturk.com/saglik/haber/1377459-turkiyenin-ilk-sehir-hastanesi-mersin-sehir-hastanesi-bugun-aciliyor>, Zugriff am: 01.03.2017
- Der Standard (2017a):** Fitch stufte Türkei auf Ramschniveau herab, Online-Ausgabe vom 28.01.2017, bezogen unter: <http://derstandard.at/2000051669428/Fitch-stufte-Tuerkei-auf-Ramschniveau-herab>, Zugriff am: 01.04.2017
- Der Standard (2017b):** Kurz: Wahlkampfauftritte türkischer Politiker schaden Integration, Online-Ausgabe vom 06.03.2017. bezogen unter: <http://derstandard.at/2000053692829/Kurz-Wahlkampfauftritte-tuerkischer-Politiker-schaden-Integration>, Zugriff am: 05.03.2017
- Die Presse (2017):** Inflationsrate in der Türkei klettert auf mehr als elf Prozent DiePresse,Online-Ausgabe vom 03.04.2017., bezogen unter: <http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/5194752/Inflationsrate-in-der-Tuerkei-klettert-auf-mehr-als-elf-Prozent>, Zugriff am: 02.03.2017
- Die Zeit (2017):** Schlagabtausch nach Landeverbot für türkischen Außenminister. Chefdiplomat Çavuşoğlu darf nicht in Rotterdam auftreten – dafür beschimpft Präsident Erdoğan die Niederländer als Faschisten. Verrückt, sagt deren Premierminister Rutte., Online-Ausgabe vom 11.03.2017, bezogen unter: <http://www.zeit.de/politik/ausland/2017-03/mevluet-cavusoglu-rotterdam-landeurlaub-entzogen-verfassungsreferendum>, Zugriff am: 15.03.2017
- Dünya Gazetesi (2014):** 'Türkiye'nin 2023 hedeflerine ulaşması son derece zor', Online Ausgabe vom 21.10.2014, bezogen unter: <http://www.dunya.com/ekonomik-veriler/039turkiye039nin-2023-hedeflerine-ulasmasi-son-derece-zor039-haberi-260601>, Zugriff am: 05.03.2017
- Europäische Kommission (2016a):** Key findings of the 2016 Report on Turkey, Online-Ausgabe vom 09.11.2016, press release, bezogen unter: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-16-3639_en.htm, Zugriff am: 15.04.2017
- Europäische Kommission (2016b):** Erweiterungspaket 2016: Glaubwürdiger Erweiterungsprozess ausschlaggebend für weiteren Wandel und Festigung der Stabilität in Südosteuropa, Online-Ausgabe vom 9.November., Presse Aussendung, bezogen unter: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3613_de.htm, Zugriff am: 17.04.2017

Fritzl, M. (2017): Front gegen den Türkei-Wahlkampf, bezogen unter:

<http://diepresse.com/home/ausland/eu/5178931/Front-gegen-den-TuerkeiWahlkampf>, Zugriff am: 12.03.2017

Hatem, E. / Akbaş, M. (2017): Capital Projects and Infrastructure Spending in Turkey.

Outlook to 2023, bezogen unter: https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/TGB_PwC_CPI_Report.pdf, Zugriff vom: 11.03.2017

Hofstede (2017): Hofstede insight, bezogen

unter: <https://geert-hofstede.com/austria.html>, Zugriff am: 15.04.2017

Invest in Turkey (2017): FDI Inflow to Turkey (USD billion), bezogen unter:

<http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/FDIinTurkey.aspx>, Zugriff am: 22.04.2017

Ndandiko, C. / Ibanda, S. (o.J.): PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS GUIDELINES

FOR LOCAL GOVERNMENTS, bezogen unter: <http://www.ug.undp.org/content/dam/uganda/img/Research%20and%20Publications/PPP%20Guidelines%20Final.pdf>, Zugriff am: 01.03.2017

OECD (2006): Infrastructure to 2030. TELECOM, LAND TRANSPORT, WATER AND

ELECTRICITY, bezogen unter: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/infrastructure-to-2030_9789264023994-en#page16 S. 14, Zugriff am: 04.03.2017

OECD (2016): PISA 2015. Ergebnisse im Fokus, bezogen unter:

http://www.oecd.org/berlin/themen/pisa-studie/PISA_2015_Zusammenfassung.pdf, Zugriff am 04.03.2017

Österreichische Volkspartei: Kurz: Nachbarschafts-Vertrag mit Türkei statt EU

Beitritt, bezogen unter: <https://www.oevp.at/team/kurz/Nachbarschafts-Vertrag-mit-Tuerkei-statt-EU-Beitritt.psp>, Zugriff am: 05.03.2017

Statista (2017): Statistiken und Umfragen zur Türkei als Urlaubsland, bezogen unter:

<https://de.statista.com/themen/3059/urlaubsland-tuerkei/>, Zugriff am: 12.Februar.2017

Şen, F. (2016): "Die Wahrnehmung der EU durch das türkische Volk" –

Forschungsprojekt für das Jahr 2016, bezogen unter: <http://www.tavakvakfi.com/wp-content/uploads/2016/06/Die-Wahrnehmung-der-EU-durch-das-t%C3%BCrkische-Volk%E2%80%9D-%E2%80%93-Forschungsprojekt-von-2016.pdf> Zugriff am: 15.03.2017

Tagesschau (2016): Chronologie der Verhandlungen über Visafreiheit, bezogen

unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/eu-tuerkei-chronologie-101.html>, Zugriff am: 14.03.2017

Tageswoche (2017): So soll der grösste Flughafen der Welt aussehen, Online

Ausgabe vom 21.05.2016, bezogen unter:
http://www.tageswoche.ch/de/2016_21/international/719786/, Zugriff am:
12.03.2017

The World Bank (2015a): World Bank Group Support to Public-Private Partnerships :

Lessons from Experience in Client Countries, FY02-12, bezogen unter:
<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&locations=TR&start=1998&view=chart>, Zugriff am: 03.03.2017

The World Bank (2015b): World Bank Group Support to Public-Private Partnerships:

Lessons from Experience in Client Countries, FY 02–12, bezogen unter:
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21309>, Zugriff
am: 12.24.2017

The World Bank (2016): Global Private Infrastructure Investment Remains Steady

at \$111.6 billion; Turkey Takes the Lead with Two Megadeals, Pressemitteilung
vom 14.06.2016, bezogen unter: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/06/13/global-private-infrastructure-investment-remains-steady-at-1116-billion-turkey-takes-the-lead-with-two-megadeals>, Zugriff am: 05.03.2017

The World Bank (2017): Inflation, consumer prices (annual %), bezogen unter:

<http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?contextual=default&end=2015&locations=TR&start=1998>, Zugriff am: 01.03.2017

Türkisch-Deutsche Universität (2017): Türkisch-Deutsche Universität Homepage,

bezogen unter: <http://www.tau.edu.tr/>, Zugriff am: 25.04.2017

Wirtschaftskammer Österreich (2017a): Aussenwirtschaft, bezogen unter: WKO

Aussenwirtschaft <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/start.html>,
Zugriff am: 15.04.2017

Wirtschaftskammer Österreich (2017b): Länderprofil Türkei (2017), bezogen unter:

<https://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-tuerkei.pdf>, Zugriff am 25.04.2017

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

Kategorie		Subkategorie
1	Mega-project definition	• Size • Complexity • Competitiveness • Geographical impact
2	Project supervision	• Overall view • Tracking of performance • Feasibility studies • Ensure compliance • Unique talent
3	Negative project experience	• Risks • Risk management
4	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	• Validation process • Efficient behavior • Written documentation
5	Difference of Turkish project planning	• No difference in project planning • Differences in project planning
6	Success factors	• Large-scale projects • Internationalisation strategy • Working with high performance companies • Local partnerships • BOT-Model • Project achievement
7	Actions on warning signals	• Observation • Reporting function • Risk management competence • Organisational behavior

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

8	Perception of culture	• Many different meanings • Complex issue • Differentiation • Working culture definition • Belief • Community or individual orientation • Behavior • Creation of people • Striving for quality • Hard change of culture
9	Language barrier in cross cultural team building	• Language does matter • Business English required • No matter of language barrier
10	Key benefits from cultural diversity	• Inclusion into diverse cultures • Both advantages and disadvantages of Turkish • Synergies • Attractive projects • Learning gains
11	Characteristics of national culture	• Personal attitude • Turkish working culture • Similarity in emotional reaction • Turkish traits
12	Training plan	• Contingency upon the environment • Strategy of no training • Successful training • Language course support • Knowledge transfer to local people

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

Anhang	S.	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Reduktion
B	1	20	1	It's too high value strategy project	Mega-projects are of high value	Mega-project definition	Size -measured in terms of money or either measure -high value -high costs -volume of one billion US\$ or more - project creates annual turnover of 300-500 US\$ - thousand people or more and/or high budgets are embraced Complexity -large and complex -technically complex Competitiveness -creating competitive compliance -short termed -innovative
B	1	25-26	2	Mega project is actually to build one competitive compliance	Mega-projects are competitive	Mega-project definition	
B	1	26-27	3	Mega-project because it can go anywhere of the world	Mega-projects are operating world-wide	Mega-project definition	
C	2	58-59	4	I would think of mega-projects in terms of value of money	Mega-projects are measured in terms of value of money	Mega-project definition	
C	2	60-61	5	One could probably use either measure	Mega-projects can be measured by any measure	Mega-project definition	
D	1	12-13	6	Project that's going to help define the country	Mega-projects define the country	Mega-project definition	
D	1	16-17	7	If it's going to impact the country or the region that it's in	Mega-projects have an impact on the country or region	Mega-project definition	
D	1	13-14	8	It's a large, complex project	Mega-projects are large and complex	Mega-project definition	
E	1	28	9	They're all mega-projects for each city	Mega-projects are very important for each city	Mega-project definition	
F	1	19-23	10	Mega-projects are in terms of costs	Mega-projects are high-costly	Mega-project definition	
F	1	19-23	11	Mega-projects are in terms of technical complexity	Mega-projects are technical complex	Mega-project definition	
F	1	19-23	12	Social benefit is most important	Mega-projects create social benefit	Mega-project definition	
F	1	19-23	13	Also important are innovative projects	Mega-projects are innovative	Mega-project definition	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

F	1	19-23	14	Railway projects are always mega-projects	Mega-projects because of railway projects	Mega-project definition	<u>Geographical impact</u> -operating world-wide -define the country -impact the country or region -very important for each city -social benefit -impact on the environment
G	1	37-38	15	Project volumes of one billion US dollars or more	Mega-projects with a value of 1 billion US\$ or more	Mega-project definition	
G	1	38	16	Look that a mega-project is short-termed	Mega-projects are of short project time	Mega-project definition	
G	2	46-48	17	If a project creates annual turnover of 300-500 US\$ dollars it's a mega-project	Mega-projects create annual turnover of 300-500 US\$ dollars or more	Mega-project definition	
H	1	18,21	18	If thousand people or more and/or high budgets are embraced by the project	Mega-projects embrace 1000 people and/or high budgets	Mega-project definition	
H	1	19	19	Also consider the impact on the environment	Mega-projects impact the environment	Mega-project definition	
B	2	50	20	Usually I engage with all the stakeholders	All stakeholder involvement	Project supervision	<u>Overall view</u> -higher overview instead of detailed perspective -view big parameters like budget, schedule, completion date and value of the project -view the macro-structure <u>Tracking of performance</u> -high level of diligence -stakeholder involvement -balanced scorecard
B	2	51	21	It's always relevant to regard the big picture	Overall view at a whole picture	Project supervision	
B	2	53-55	22	We have to develop a balanced scorecard	Balanced scorecard should be applied	Project supervision	
B	2	57-58	23	They must basically keep track of their performance	The system must be kept track of performance	Project supervision	
C	2	69-72	24	Keep a higher overview of the big picture	Higher overview instead of detailed perspective	Project supervision	
C	2	71-74	25	Remember the big parameters like overall completion date and value of the project	Big parameters must be used	Project supervision	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

C	2	74	26	Don't focus too much in the fine detail of the specialist areas	Don't focus in the detail specialist areas	Project supervision	<u>Feasibility studies</u> -prior to project start <u>Ensure compliance</u> -comply with contract conditions, national and international standards <u>Unique talent</u> -Project supervision cannot be trained or studied
D	1	21-23	27	Have a very clear view at the high level	View the high level instead of the detail	Project supervision	
D	1	25-27	28	Have a very clear view about the project in terms of the schedule and the budget	View clearly the schedule and the budget of the project	Project supervision	
E	2	44-54	29	I'm not necessarily keeping an eye on the big picture. The best way is to have a high level of diligence and involvement	Instead of viewing the big picture have a high level of diligence and involvement	Project supervision	
F	1	29-32	30	Before project starts technical and cost feasibility studies are carried out	Technical and cost feasibility studies before project start	Project supervision	
F	1	34-35	31	There are difficult time constraints especially inconvenient in conjunction with people of the city	Difficult time constraints in connection with city people	Project supervision	
F	1	38-39	32	Act in accordance and on the basis of a contract and meet national and international standards	Comply with contract conditions, national and international standards	Project supervision	
G	2	52-54	33	Always look at the macro-structure, if one looks at the detail one cannot grasp and plan properly and one loses the overview	View the macro-structure	Project supervision	
H	1	25-27	34	To view the big picture is unique and cannot be trained or studied, it's a talent	Project supervision is a unique talent	Project supervision	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

B	2	67-70	35	Prepare yourself to all these diversity challenges	Diversity is an issue and a big challenge	Negative project experience	<u>Risks</u> -diversity -unforeseen events -extension of completion date -get to know the local norms and standards <u>Risk management</u> -critical importance of keeping a track of project variables like budget, time and costs -it was found efficient -Turks act flexible and quickly
C	3	88-93	36	The original completion date was June 2015 and it's been extended to December 2018	Budget cost increase due to project date extension	Negative project experience	
D	1	36-40	37	Projects fall behind schedule, the budget goes out the window and costs start to increase	It's critically important to keep a track on where the project is now and should be going	Negative project experience	
E	2	62-66	38	Archaeological finds delayed the project significantly	Unforeseen events can have a negative impact	Negative project experience	
F	2	47-49	39	So far no negative experience, because the risk management task was fulfilled efficiently	Risk management was efficient	Negative project experience	
G	2	79-81	40	Know the norms and standards of the local country	Get to know local norms and standards	Negative project experience	
G	2	87-89	41	Turks decide and think quickly and adapt their methods	Turks act flexible and quickly	Negative project experience	<u>Validation process</u> -self-assessment -gap analysis -validate readiness with people
B	2	75-82	42	Allow to do self-assessment on the project itself, a gap analysis and validate the readiness level towards the project	Validation process serves as an instrument	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	
C	3	104-107	43	Being open, honest and transparent myself encourages that in other people	Efficiency of self-behavior is assumed	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

D	2	50-55	44	Trust people, employ the right type of people and therefore get a good team environment, and a good team spirit	Achievement of a higher quality level of behavior by trusting people	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	<u>Efficient behavior</u> -open, honest, transparent self-behavior -trust people -communicate polite and honest -communicate clear and with justice -meet routinely -attend meals and social activities
E	2	71-76	45	A way of avoiding corruption or dishonesty is to document everything contractually officially in writing	Written contractual documentation is regarded important	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	
F	2	60-62	46	Communication in different international units has to be polite and honest, that's critical important	Polite and honest communication	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	
G	3	96,98	47	Always communicate clear and with justice to people	Clear and rightful communication	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	
H	2	62	48	Once a week or if needed shorter routinely meetings	Routinely meetings	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	
H	2	63	49	Go to meals and meet on social facilities	Meals and social activities	Assurance of honesty and transparency in sub-projects	<u>Written documentation</u> -avoids dishonesty and corruption
B	3	96, 99-103	50	International projects are more direct approach	Difference exists in the scope of direct approach	Difference of Turkish project planning	
B	3	96-99	51	Lot of grey area, that means red tapes	Turkish projects have more red tapes	Difference of Turkish project planning	
B	3	107, 118-119	52	For the job one must be a specialist, that means a subject matter expert	Both cultures have subject matter experts	Difference of Turkish project planning	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

C	4	136-138	53	There was more attention given to project planning than in the Turkish project	Turkish projects put less attention to project planning	Difference of Turkish project planning	<u>Differences in project planning</u> -less direct approach -more red tapes -less attention to project planning -daily planning rather than long-term -higher diversity challenge - problems of communication barriers -time is less important - Turkish plan after project realization - Turkish more often adapt project plans - Turkish interference causes project time problems - Turkish planning after tender is inefficient
C	4	139-140	54	Turkey appears in my experience to not be strong on planning a distance in the future, to be more reactive to what happens on now daily basis	Turkish project planning reacts on a daily basis and is weaker on planning for a longer future	Difference of Turkish project planning	
D	3	97-101	55	I don't think there's a difference. It's just a process and you follow the process	Turkish project planning is the same process	Difference of Turkish project planning	
E	3	122-123	56	Turkey in a multicultural environment certainly is more interesting and more diverse	Higher diversity of Turkish projects is an interesting challenge	Difference of Turkish project planning	
E	3	123-126	57	Sometimes the language barrier can create miscommunication	Problems of communication in Turkish projects	Difference of Turkish project planning	
F	3	92-93	58	In eastern cultures time is less important, in Turkish meetings people are delayed	Time is less important in Eastern Countries	Difference of Turkish project planning	
F	3	99-103	59	Planning in Turkey is done after project realization, other countries emphasize planning in advance	Turkish plan after project realization	Difference of Turkish project planning	
F	3	99-103	60	In other countries planning is less adapted during the project period	Turkish more often adapt project plans	Difference of Turkish project planning	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

F	3	99-103	61	Everybody interferes, so the project time milestones are harder to meet	Turkish interference causes project time problems	Difference of Turkish project planning	
G	3	130-131	62	Turkish plan projects after bidding procedure, that's inefficient	Turkish planning after tender is inefficient	Difference of Turkish project planning	
B	4	141-143	63	It's a mega-project that goes to other countries like Turkish, that I call successful	Mega-project going into another country	Success factors	
B	4	149-153	64	Turkey send more students abroad in order to expose them to understand the needs and wants of international expectation	International strategy of sending students abroad	Success factors	<u>Large-scale projects</u> -size -mega-projects <u>Internationalisation strategy</u> -go into another country -send students abroad -generate transfer of technology and knowledge <u>Working with high performance companies</u> -is important <u>Local partnerships</u> -need for a local partner <u>BOT-Model</u> -optimal engineering -good design -high-quality material -short amortization time
B	4	157-159	65	Technology transfer and knowledge transfer is very key, so Turkey most of our top students are sent abroad	Generating transfer of technology and knowledge	Success factors	
C	4-5	178-181	66	Eurasia Tunnel finished ahead of program, so it's achieving milestones, targets agreed or set by the employer	Achieving project milestones and targets	Success factors	
D	3	110-113	67	People are dedicated and committed because they can see the benefit it will bring to Turkey	High commitment because of benefits to Turkey	Success factors	
E	4	136	68	Because this is my fourth project in Turkey	Number of already managed projects	Success factors	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

E	4	168-169	69	Projects were so successful because the companies themselves are so good	Work with high premium companies	Success factors	<u>Project achievement</u> -fulfill targets -time -cost -quality -motivate groups -recurring core team of 50-60% with high experience -handling troubles and difficulties -high commitment, because benefits are seen
E	4-5	169-181	70	Difficulty with Rotem in maintenance side of their supply, a lot of trouble with them, they're just not mature	Tackle difficulties and troubles	Success factors	
E	5	185	71	The smaller new guys maybe less chance of being successful	Size	Success factors	
F	3	111-112	72	It's important to have strong companies as contract partners	High performance contract partners	Success factors	
F	3	113-114	73	Foreign companies alone cannot be successful in Turkey, they need a local partner	Partnership with local Turkish companies	Success factors	
F	3	116-117	74	Turkish companies gain know-how and experience	Knowledge transfer to Turkish companies	Success factors	
G	4	148-149	75	Build-Operate-Transfer can yield money: optimal engineering, good design, high-quality material and short amortization time	BOT-Model	Success factors	
G	4	158-160	76	A core team of 50-60 percent, which have huge experience of prior project work together on a recurring basis	Recurring core team of 50-60% with high experience	Success factors	
H	3	112-114	77	Project dimensions time, cost and quality should be achieved	Time, cost and quality achievement in projects	Success factors	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

H	3	124-126	78	Turkish people can achieve more when one can bring them together and when they are motivated	Higher achievements by motivating groups	Success factors	<u>Observation</u> -monitor warning signals, e.g. underbidding is a warning signal -use PERT-charts <u>Reporting function</u> -indicate a progress report -present to steering committee -give right-timed information to people <u>Risk management competence</u> -risk knowledge -learn from past projects -build in puffers <u>Organisational behavior</u> -increase effort -reorganize personnel
B	4	165	79	Know the risk before the risk happens	Risk knowledge	Actions on warning signals	
B	4-5	179-181	80	Bring it to project steering committee	Present to the project steering committee	Actions on warning signals	
B	5	182-183	81	In future learn from past projects like what are the mistakes, what are the new learning points	Learning from past projects	Actions on warning signals	
D	3	123-125	82	Slippage of the schedule becomes a big warning signal	Observation of warning signals	Actions on warning signals	
C	5	195, 196	83	Monitor and the obvious would be a progress report	Indicate by progress report	Actions on warning signals	
D	3	128-129	84	Put more work in, more effort	Increase effort	Actions on warning signals	
D	3	130-133	85	Inform the people beforehand	Give right-timed information	Actions on warning signals	
E	5	195-197	86	Reallocate suspicious persons or change their level of responsibility	Reorganize personnel	Actions on warning signals	
F	4	152-154	87	Paying a price less than reasonable makes it impossible to finish on time and within the budget	Underbidding is a warning signal	Actions on warning signals	
G	4	165-167	88	Work program and cash flow are focused, and risk puffers are built in	Puffers are established	Actions on warning signals	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

H	3-4	131-135	89	Time, quality and cost deviations are handled by PERT-chart	PERT-chart handles deviations	Actions on warning signals	
B	5	187-189	90	Culture is actually what you believe, it is got from your predecessors	Belief	Perception of culture	<u>Many different meanings</u> -social framework -very strong -very warm -very friendly <u>Complex issue</u> -difficult subject <u>Differentiation</u> -eating culture -educational culture -national culture -human culture -working culture <u>Working culture definition</u> -do the working on time as promised -business ethics, how to deal with people, respect of work <u>Belief</u> -got from your predecessors <u>Community or individual orientation</u> -either referring to community or individual
B	5	190-191	91	Referring to community or individual	Community or individual reference	Perception of culture	
C	6	229-230	92	Culture is the behavior, generally exercised by different nationalities or ethnic groups	Behavior of nationalities or ethnic groups	Perception of culture	
D	4	137-139	93	Within a project it's the behavior of the contractor, the employer's representative and the employer	Behavior of contracting parties	Perception of culture	
D	4	141-142	94	How they interact, having a culture of cooperation in which everybody's working collaboratively	Interaction, cooperation and collaborative project work	Perception of culture	
E	5	202-203	95	It's a very complex subject	Complex issue	Perception of culture	
E	5	202-203, 208-210	96	It means a lot of things: Social framework of Turkey with a very strong culture, a very colorful, interesting place, the people are very warm and friendly and helpful, the crime is quite low here	Many different meanings	Perception of culture	
F	4	157-158	97	Culture creates human people	Culture defines people	Perception of culture	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

F	4	159-161	98	Culture is an instinct of inner beauty, quality and appreciation	Culture means striving for high quality	Perception of culture	<u>Behavior</u> -of nationalities or ethnic groups
F	4	162-165	99	Business ethics, how to deal with people, respect of work	Working culture	Perception of culture	-of contracting parties -interaction, cooperation and collaborative project work
G	5	188-190	100	Eating culture, educational culture, national culture, human culture, working culture	Different meanings of culture	Perception of culture	<u>Creation of people</u> -culture defines people
G	5	191-193	101	Do the working on time as promised, don't make wrong promises	Definition of working culture	Perception of culture	<u>Striving for quality</u> -an instinct of inner beauty, quality and appreciation
H	4	144-145	102	Understanding of co-existence developed over hundreds of years	Developed co-existence over centuries	Perception of culture	<u>Hard change of culture</u> -co-existence over centuries
H	4	150-151	103	Corporate culture cannot be changed easily	Hard change of corporate culture	Perception of culture	-cannot be changed easily
H	4	153-155	104	Change cultural pattern in order to change culture	Change cultural patterns	Perception of culture	-possibly change cultural pattern
B	5	210-215	105	If language is truly a barrier, the project will not be really successful I would say as my personal experience	Language barrier does matter if it's huge	Language barrier in cross cultural team building	<u>Language does matter</u> -critical for the project success -language barriers do matter
C	6-7	271-274	106	Contract documents and the submissions are required to be in English. The meeting should be in English	Business English is required	Language barrier in cross cultural team building	<u>Business English required</u> -translation procedure is not always successful
C	7	274-280	107	Meetings with translators and translation equipment in this office is like the tower of babel	Insufficient translation	Language barrier in cross cultural team building	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

D	4	147-152	108	Most of the people are committed to the project, it doesn't really matter about the language	No matter of language barrier	Language barrier in cross cultural team building	<u>No matter of language barrier</u> -people are committed -the job is the same -language does not matter for team building -mutual respect is very essential and that's sufficient
E	5	218-219	109	Irrespective of language barrier team building is possible for us because we're doing it here, I think the team is quite strong	No concern of language barrier	Language barrier in cross cultural team building	
F	4	171-174	110	No problem of team building although language barrier exists to a small extent	No problem for team building	Language barrier in cross cultural team building	
F	4	175-177	111	Common respect is very essential	Mutual respect	Language barrier in cross cultural team building	
G	5	198-199	112	The job is the same, language barrier does not matter	No problem of language barrier	Language barrier in cross cultural team building	
H	4	161-163	113	Mutual respect and diversity is a sufficient basis for intercultural teams	Mutual respect and diversity are supportive	Language barrier in cross cultural team building	
H	4	163-166	114	If innovation is required, people from more different cultures are needed, in routine tasks those people are sufficient with the same language	Language barrier is only a problem in the case of routine tasks	Language barrier in cross cultural team building	
B	5	219-220	115	The urgency or the speed of the project is useful	Advantageous urgency or speed of project	Key benefits from cultural diversity	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

B	5	220-222	116	People perceive it as a journey to learn and to progress like to involve with projects	Motivation due to overseas involvement and learning	Key benefits from cultural diversity	<u>Inclusion into diverse cultures</u> -variation of cultural perspectives -appreciation of other societies -bringing cultures together can create innovation and useful ideas, but it depends on a high quality of management <u>Both advantages and disadvantages of Turkish</u> -more emotional -make more decisions, but also fail more -start working, then they think -have few experts, speak even they know little
C	7	297-298	117	It's good to see things from another culture's perspective	Variation of cultural perspectives	Key benefits from cultural diversity	
D	4	156	118	It's good to have the cultural diversity because person learn from each other	Learning gains	Key benefits from cultural diversity	
D	4	157	119	It's good to have that appreciation of other societies	Appreciation of other societies	Key benefits from cultural diversity	
D	4	162-164	120	It's hard to explain but key benefits are drawing knowledgFfrom working within a diverse culture and behavioral aspects	Knowledge and behavioral aspects	Key benefits from cultural diversity	
E	6	248-249	121	It all comes down to knowledge, to being educated about other cultures and other people, it breaks down cross cultural barriers	Knowledge and education	Key benefits from cultural diversity	
E	6	258-259	122	Cultural diversity helps to bring cultures together, especially differences of religion	Bringing cultures together	Key benefits from cultural diversity	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

F	5	181-186	123	Mediterranean and Eastern countries are more emotional, make more decisions, but also fail more, we start working and then we think, western act vice versa, Turks have few experts, even they know little they speak	Both advantages and disadvantages	Key benefits from cultural diversity	<u>Synergies</u> -Turks are diligent and never give up -mix with European discipline it's advantageous <u>Attractive projects</u> -useful urgency or speed -motivation for involvement <u>Learning gains</u> -Knowledge -Education -Behavioral aspects <u>Personal attitude</u> -on development -on research <u>Turkish working culture</u> -work long hours without expectations -work is more meaningful in Turkey
G	5	201-205	124	Fit different cultural elements together and create benefits of diversity, but it depends on a high quality of management	Bringing cultures together	Key benefits from cultural diversity	
G	5	209-211	125	Turks are diligent, they never give up and they find creative solutions, mixed with the high discipline of European it can create synergies	Synergies between Turks and European	Key benefits from cultural diversity	
H	4	176-177	126	Different cultures can create innovation and useful ideas	Diversity promotes innovation	Key benefits from cultural diversity	
B	7	279-281	127	Typical national culture is based on personal attitude on anything, on development, or research or whatever, it's personal attitude	Personal attitude	Characteristics of national culture	
C	7	309	128	Turkish and Spanish people perhaps are similar in emotional reaction	Similarity in emotional reaction	Characteristics of national culture	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

E	7	270-272	129	Here in Turkey it's not so much of a work-life balance because the work is such a big important part of people's lives and when people come here, it's still part of their social lives	Higher importance of work	Characteristics of national culture	<u>Similarity in emotional reaction</u> - Turkish and Spanish are both Mediterranean as opposed to English <u>Turkish traits</u> -breakfast -reactions given in traffic -warmness -being straight forward
G	5	215-220	130	Turks work long hours without having expectations, European pose conditions	Turkish working culture	Characteristics of national culture	
H	5	193-198	131	Turk traits are breakfast, reactions given in traffic, warmness and being straight forward	Turkish traits	Characteristics of national culture	
B	7	292-298	132	If a training is given, firstly the environment, language and the information to be given must be understood	Contingency upon the environment	Training plan	<u>Contingency upon the environment</u> -it depends on the supply chain environment <u>Strategy of no training</u> -for older experienced people -for Turkish project people -no training in particular projects
C	8	338-343	133	Not routinely send people on training for working with people of other cultures because all the people employed are older people, who have had some years of experience generally in working on overseas projects	No training for older people with overseas experience	Training plan	
D	5	210-211	134	I worked for Ericsson in the Netherlands with a two week Dutch language course	Language course	Training plan	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

D	5	218-219	135	It can be useful to give an appreciation of the society a person is going into	Appreciation of foreign society	Training plan	<u>Successful training</u> -overall the training was required and successful <u>Language course support</u> -as in a Dutch case -learn to appreciate the foreign society <u>Knowledge transfer to local people</u> -as in a Taiwanese case
D	6	232-233	136	Turkish don't get training, I think it's very project-based, so you're expected to be able to come in and do that job	No training for Turkish project people	Training plan	
E	7	304-306	137	If these old grey-haired expat dudes with all these years' experience could somehow impart their knowledge and transfer it to some of the local people like in a Taiwanese case	Knowledge transfer to local people	Training plan	
F	5	206-212	138	There are trainings in the Turkish headquarters, before people are sent abroad, but in this project there is no need	No training done	Training plan	
G	6	236-251	139	A team was sent to Germany for technical learning with the advice for mutually support, for problems hierarchical persons were contacted, overall the training was required and successful	Training was successful	Training plan	

Anhang A**Qualitative Inhaltsanalyse**

H	6	228-232	140	No training are provided, but in some departments particular trainings are offered like for dos and don'ts	Particular trainings	Training plan	
----------	---	---------	-----	--	----------------------	---------------	--



Interview: Rohaizad Hassan Food Safety Project Director, 21st January 2017, Istanbul

-So Mr. Rohaizad, thank you very much for having me here. I want to start with my first question. My first question is: what projects are you engaged in now?

What projects -- okay my projects is basically to create sort of like an international standards for whole our group wide, actually to combine to one standard to make them compliance in every possible way to follow one standard, in terms of halal and kosher and also vegetarian. So all the food sensitivities go to my side, so I could dictate them in terms of requirement or compliance. They have to follow our corporate company, Yildiz Holding. They have to follow us and then in terms of aspect of compliance, everywhere in the world. So that's currently the project I'm working on.

-Okay. What are the scales used to deal with mega projects? When do you declare as a mega project?

Usually if the project involves strategy, you don't announce it. You know if you are talking about strategy project. Strategy project you don't need to achieve commercially announce because that will bring sort of like drawback in a market. So you do not want your strategy being heard by your competitors. This project has to be -- usually much global impact project, strategy project don't announce it anyway. You will not hear in the newspaper, you will not see anywhere because it's too tactical, it's too high value strategy project that you will not announce and only internal people would understand this, would know the capacity, capabilities of this project.

-So what is a mega project for you?

This is the mega project, I mean. Strategy project, the mega project the one is actually to build one competitive compliance. Everyone can comply to this standards. It becomes a mega project for us because our product can go any parts of the world.

-So do you look for? The volume, how many people or companies are involved?

More than 50000 people. The whole chain, the whole group because it's not just for the Pladis brand, it also went to Yildiz Holding, factory in any country in the world. If they have facility in Riyadh, if they have a facility everywhere in the world, in Africa, it's not supply this but it's actually our co-manufacturers, that's own 100% by this that produce products, and we market everywhere. Some mega project you announce because he has impact the public. Some mega project you don't announce because it has impact to the company you know. Things like this compliance topic, you don't announce to the consumer because consumer will slam you back and say you have to do this long time ago but you don't know. So you don't announce mega project like compliance. You don't announce it publically because consumers say oh you just started this compliance now. So 20 years I have been eating your product -- it's not halal, it's not kosher, and it's not vegetarian. So compliance topics you don't announce publically because it's

an improvement. So improvement in terms of compliance you do not actually announce to your consumer. You improve it internally but the impact is actually for the consumer themselves. Okay I'll let you have a product or project that may impact the public at large. There you announce it. You can deem it as a mega project and share with your readers, share with your followers. We are not announcing anything. That's how we treat it.

-How do you manage to keep an eye on the big picture in mega projects?

There is something for me -- usually I engage with all the stakeholders actually to make sure that it's always relevant, always sort of like regarded as the big picture. Number one is that you are always engaging your stakeholders in this project, number two, I have my project durables that executed by my colleagues, my project team globally. So we have to develop a balanced scorecard. When you develop a balanced scorecard, everyone has to perform in one alignment or one formation. No one basically do something on your own. Maybe some guys do less, some guys do more. So to make them align with we develop a balanced scorecard. So for a project you must have a balanced scorecard, especially on projects like compliance. They must basically keep track, keep track of their performance.

-With which parameters in project and risk management in mega-projects did you have negative experiences?

Diversity that's only the challenges. In global projects diversity is actually one of the big challenges. Compliance is all about perception. For example, if you let's say are announcing something very big from Turkey -- I could expect the Americans would not hear what I want to say because I'm from such a developed country. I'm maybe not conceded for them and it's not a 100% fully developed country. So diversity is an issue. Diversity could be in economic background, it could be regional background, it could be cultural background, it could be anything. So diversity is something you have to embrace. You have to basically prepare yourself to adapt or to be prepared for all these diversity challenges. So that is essentially a big challenge that we have.

-How do you assure the necessary honesty and transparency from all participants in the sub-projects?

Simple to me it's validation. First thing first, when you conduct a project you allow them to do self-assessment on the project itself. Maybe they execute the project they do but you have to come back with gap analysis and also validation process. So you have to do sort of like gap analysis where they are now comparing what you want to achieve, where they are now. Number two we have to validate on certain extent for this kind of project you have to validate the readiness level towards the project. Okay so once you know there readiness level you will understand what kind of support do you want, what kind of challenges we can handle, what are the quick wins that we can help them.

-My next question is a little bit technical. What tool do you use for your project work?

Anhang B

Rohaizad Hassan

I think the tools we use usually is like project management system. There are few. I cannot reveal what we use. They are in the market [inaudible 00:09:43] project management, PMP, MS project, Prince. So there is a lot of system or approach used for project management. So we use best practice I would say. So Microsoft Office is the basic but if you are into a more critical environment, you have to use more robust project management system, like [inaudible 00:10:16] Prince PMD. You have to use all these tools.

-Okay are there differences between international and Turkish project planning? If yes, how they?

I would say international projects are more direct approach. You know you announce to a specific group directly but to meet the [inaudible 00:10:54] project planning is actually too much grey area. There is a lot of grey area. That means you have red tapes. You have to go through lots -- so many people to get a message across. That's the [inaudible 00:11:12]. International projects use direct approach. I've done a project in Germany before. International project start approach. Number one most important is 100% empowerment. So person who are the project manager have the empowerment higher than any authority in the company for global project. I could be sort of like a position like president that can approach anyone.

-Because you know who you need and who is the best for this job.

But for this job you must be a specialist. You must be a subject matter expert. For example compliance [inaudible 00:12:06] the subject matters but if you are doing a project, which is a common knowledge its different because someone else can overrule you but if you are subject matter expert, for example if you done a project, and you are a doctor and you are doing some project maybe on hemodialysis for example and you are expert. No one can overrule you even the CEO of the company because you are the subject matter expert. So in this company I'm the subject matter expert for these three compliance area. So not any MD's, presidents, CEO's basically can overrule what I think is the best for the company.

-This works in Turkey also you say?

It works in Turkey. But you must be a subject matter expert. Something that not everyone understands this technical area.

-But this is what you say this is what it should be like everywhere in the world but for me it's hard to imagine in Turkey

As I say if you are doing a common knowledge project, we just establish everyone, it is a problem but you have a project -- a very technical project, a medical project, the project lead maybe he is expert in cardiology and doing project, other cardiologist and doctors do not have this knowledge, they will not say anything. That is why, he has to be a unique scope. He has to be a unique scope.

-My next question is a little bit specific to Turkey but you can maybe answer from your international experience. If one looks at previous mega projects in turkey, they can generally be conceded as successful. What factors contribute to success in your company?

You are talking about existing, existing in company project or in the past projects?

-Every, common and past. So do you think mega-projects in Turkey are successful? Maybe you say they are not

I think in some area there are very successful especially construction. I think construction they are very successful because if you look around there are very less construction companies, which is a foreign construction company. Most of the construction companies in Turkey are local Turkish construction companies. So I think mega project -- if I say it's always a mega project everywhere you go Turkish [inaudible 00:14:47], everywhere compared to any other countries in the world. That I call successful. Maybe in some other areas you know Turkish will be lacking. They have to take technical skills. For example what I understand is management skill they always imported they get acquired some management skills from outside.

-What factors do you think is for the success responsible in it?

I think the Turkish country should send more students in top notch universities globally. Abroad and not just focusing, of course there are certain things that you can do in Turkish way but to be aligned with other developed countries you must send the students, maybe to Ivy League US, maybe to Cambridge across the UK. So they have to be exposed to understand the needs and wants of international expectation. Not just local but have putting the bar higher than what usually Turkish people do. That is why I have a huge respect for this company because they go outside of Turkey and doing business. You know they can basically grow smaller company in Turkey but they bought international company with a giant one, like United Biscuits, they bought Godiva. This can bring some transferred technology back to Turkish people. Technology transfer and knowledge transfer is very key. That's why Turkey if you compare to Malaysia most of our top student have sent abroad.

-My next question. During the project executing which warning signals make you suspicious and what actions do you take to get it back on track again?

As a project management people are practitioners on those project management, you first have to analyze your risk. That's number one. You must know the risk before the risk happens. So you must analyze the risk first. You must have risk analysis sheet or be called diagram. You must have that risk analysis first. What kind of anticipation of problems will happen in the projects? Okay so I know what kind and then you have to chart where there is high risk, low risk, medium risk, high risk you know. So if I in future have the high risk coming about, so I know how to overcome it. So you must first analyze. If the project have a substantial risk that you did not anticipate that means the project they are doing is not sufficient in terms of scope, in terms of project restriction, the scope of do's and don'ts, what is within scope, what is out of scope, is not clear in the first start when you initiate the project. It must be very clear at your project

Anhang B

Rohaizad Hassan

steering committee when you discover management team in your leadership team, you must be very clear what you want to do. Okay things like anticipated risk has already been discussed at steering committee -- project steering committee. Okay so let's say if you have any maybe one and an half for example, there is one location, there is one department or workers do not want to give cooperation to your project, there you basically have to bring the issues or problems back to the first committee, and the project committee will together with you to discuss and solve the issues. So you could not, project management usually could not basically handle the risk, could not handle any risk on your own but they have to bring it to project steering committee because it's good for documentation. In future you can learn from past projects like what are the mistakes, what are the new learning points. So you have to bring into the meeting with the project steering committee.

-Okay next part of my questions. What is culture to you?

Culture is actually for me is what you believe. It's all about belief you know culture because culture could be a belief that you get from your predecessors, you know a belief or practice. That's to me culture. It's not really about countries you know. If you have a very bad habit, you receive that you learned from your father -- it could be also your culture. You know culture not just referring to a community. It's also referred to individual because that culture can exist in anyone. So to me culture is about inheritance -- it's about legacy, what you believe in is how you actually do day in and day out. How you manage it.

-I think also maybe 20 30 50 years ago culture was something from the community but now days the globalization people are, there are no borders, so we see culture in every single person.

Yeah of course. For example in the past 100 years, how come now days there is a lot of atheists because why because they see in the past they see a lot of war, a lot of killing, so people especially the western country they don't believe to god anymore. So they say that you know this is cost of something which is not controllable. Someone is not controlling anything. So it basically could be personal awareness, which is created by them or created by their friends, created by small colleagues and so legacy, culture can come from community, can start by individuals. It can start by individuals.

-Is it possible to build cross cultural teams, where experts and locals don't speak common language?

To me communication is key. If language is truly a barrier, the project will not be really successful I would say as my personal experience. If someone speaks Latin, someone speaks English, someone speaks Chinese, the project will not work okay because number one about projects is actually first understanding, what the clients want, what our stakeholder wants. If our stakeholder wants A, you understand B, you will not be able to do your work, your project. So language is a huge barrier in all projects.

Where are the key benefits from cultural diversity? You said first diversity is a huge barrier.

I think I could get my past experience even now is you need the urgency or the speed of the project. That's actually my assumption, my summary of diversity because there are some diversities, there are people coming from certain countries, number one they like to involve with projects, which is unknown to them and they are very inspiring. They are very motivated, I would say. There are some group of people, they have more suspicious, then they perceive that as a journey to learn and to progress. Some society is like that, some community is like that. American think differently from European. You know European are more vocal. They are going to be very direct with you, you know. American is different. American can see if you are not talking something, which is beyond or in the big picture, they will not do so something like that. They must do something, which have a high impact in their work place, impact in their country or something like that. So if you are talking about something which is very small, they will not have any interest in that project. They say it should be bombastic. It must be something very big, something very high motivation kind of a project or work that they, you know they want to see then they will give their participation. If you are doing something which is very small or something that is compliant for example, my issue sometimes with Americans you know, I could be have something done, so I have to focus my energy to this kind of diversity that requires more attention, more understanding, more knowledge, more coaching, more training.

-How are the Turkish? How do they perceive projects, learning process or?

To me I could not give under example. I could give my companies example. All the people in this company want the people in that company to grow. So everything that we can tie into this project economically to grow the company, they will jump into this project. So because usually I write down the project mission statement -- I will tie it with economic impact or in the real world we call it financial impact. So this project has a financial impact. So when Turkish people see this project, any project that have financial impact, the company will grow so they know they will grow. So you cannot do a project that you think best, only best to you, that fits you only but you have to sort of like creatively put a project that has financial impact. That's always in Turkish. What I understood is that to make it more financial impact so everyone could join because they say if you help this project your company will grow because I can tell you the gifts that we have in our halal, the gifts we have in all these three compliance is so huge. They are about 2.3 2.5 trillion kind of a market. They will be only able to supply less than 5%. So there is a lot of market.

-Can you give more benefits for cultural diversity?

As I said to you these are opportunities to push project much faster. Number one, number two includes diversity. I would say that I can basically use new talents. You can use sort of like develop new talents for establishment because some countries they are lack of attention. For example South America people. They are very excluded, very far. When they jump to a new project, which will have an international impact, you can develop new talent coming in from inclusion. So if you have some gaps with European, I can use talent from South America. I can use talent from China, they are eager want to learn to this project. So diversity because European American to certain extent they become complacent. They become complacent

Anhang B

Rohaizad Hassan

because the country is that, already established everything for them. For example, if you are talking about compliance European Union established everything, in terms of organize. So they don't need to do anything. They just comply. So they become complacent in whatever they have because they are a fully developed country, they have everything but when it comes to certain things which is new for them, they say it doesn't fit in their environment, so they cannot use other talents because they are being ignored, ignored in the past you know.

-Can you describe a situation that is deemed typical for a national culture?

What do you mean by situation that is deemed?

Did you have any experience? What you say this is typical Turkish, this is typical Malaysian?

No this is actually complacent. Complacent meaning this typical if they care complative in what they do, that's typical national culture. No culture that I have met before would not want to change, would not want to change ever. They have an attitude they won't, they just complative in what they do. If they are very complative in what they do they are convenient. They do not want to change, nothing will happen. So to me typical national culture is based on personal attitude on anything, on development, or research or whatever, its personal attitude. That's they typical culture. I cannot tell you okay German typical culture is like this. There is a lot to give for example. I think I do not actually need to actually tell you how Turkish but when I saw my colleagues in my office they don't have a typical Turkish culture. They are more modern, they are very responsive, very proactive. So to me they are no longer a typical Turkish. So I cannot leverage them same as other Turkish.

-Wow. So my last question. What learning and training do you offer for your international acting employees? Could you perhaps give any specific examples?

In certain projects it depends. I could not judge other projects for my projects. It's always about a similar supply chain environment. I cannot give a coaching to certain region with different supply chain environment. Supply chain environment meaning that if I give a training, if let's say I talk about something like I talk about kangaroo. People from Europe -- some of them what's kangaroo? You know if I train in Australia or New Zealand everyone knows what kangaroo is. You understand now? That's why for me in doing training approach, firstly you must understand the environment, who are your target audience and the target audience understands the language, or the information you want to give to them, so in my project I will group them according to supply chain environment. For example supply chain refers to like legislation. So if I want to group European group they understand about European legislation, they understand about European law. If I want to do a training in US, they understand their own legislation. so you cannot mix culture or diversity or certain tactical projects like compliance projects. You know because it involves legislation. It will give you a lot of time. You are going to lose a lot of energy to explain people, or I'm actually from US, I don't understand about this one. So you lost a lot of energy as a coach, as a trainer you are going to lost this a lot. So you have to confine them. You want similar environments, similar understanding. It could be similar culture, it could be similar groups I would say in order for you to make sure that your, and you must do a trainer training

because in every project you have to develop a trainer. So that you as a project manager, you will not exhaust yourself to train everyone. So you have to develop your, I would say dotted line. Create your dotted line in front of you and they will do the other parts of coaching. So you don't need to actually to go to a person in the factory or anyone to actually deliver what you want to try to achieve for the company. So you have to develop your dotted line in front of you. The people that assist in train the trainer as your talent -- as your representative that can understand what you want to do, they will deliver.

-Okay. Thank you very much for answering my questions.



Interview: Tony Phillips Oriental Consultants, Project Manager, 26th January 2017, Istanbul

1 **-So, Mr Phillips, thank you very much for having me here. My first question is: what project**
2 **are you engaging in now?**

3
4 The Marmaray Project. There are three contracts within the Marmaray Project. Is that what you
5 mean? This current project now or do you mean projects in my past?

6
7 **-No, actually.**

8
9 Actually now. Okay. It's all on the Marmaray Project, which a series of three contracts: BC1, CR2
10 and CR3. The BC1 contract, BC stands for border crossing. It's the tunnel section underneath the
11 Bosphorus with the section of railway that is operating today between Kazlıçeşme and Ayrılık
12 Çeşmesi. Just one minute. If you can [inaudible: 00:01:00] what was that? Sorry, I was saying
13 here were three contracts. I've described the BC1 contract. The CR2 contract -- BC1 contract
14 value -- I can't remember of it. It's a big number in Japanese yen before I came. Approximately
15 maybe-

16
17 **-BCI contract?**

18
19 BC1.

20
21 **-BC1.**

22
23 Yeah, and that is the Bosphorus crossing. It's the tunnel section underneath the Bosphorus. It's
24 complete. It was completed in October 2013. The railway between Kazlıçeşme and Ayrılık
25 Çeşmesi has been operating since that date. The CR2 contract is approximately €500 million for
26 the supply of the rolling stock, the trains. They were all delivered I think around 2011. There are
27 a small number of the total amount of trains in operation at the moment. Approximately it'd be
28 20 train units in operation at the moment and there are a further I think approximately 40 units
29 in dynamic storage in two locations: one at Haydarpasa and another at Edirne. The trains not in
30 operational use and in dynamic storage -- dynamic storage is just moving them periodically to
31 keep the bearings in good order. They have to have the onboard equipment installed for the
32 signaling control system. The signaling control system is a computer-based system and interacts
33 with the train systems. So, there is an element of electronic equipment installed on the train
34 that has to match the signaling system. That work is in progress and we'll finish probably within
35 this year.

36
37 That covers the basic rolling stock supply. The other aspect of the CR2 contract is the
38 maintenance of the trains that are in service and the contract is to maintain the trains for a
39 period of five years after the last train has been brought into service. The current planned
40 completion date is December 2018, which means that the CR2 contractor will be maintaining

the trains for a further five years to 2023. In the absence of the permanent depot infrastructure, which is still under construction, they're operating depot maintenance out of the old Sirkeci station on the European side. The CR3 contract is the railway infrastructure, the two ends of the tunnel section in the middle. So, on the European side, this is all at grade. It will go from Kazlıçeşme to Halkali and on the Asian side it runs from Ayrılık Çeşmesi to Gebze. The total length of both sides is about 70 kilometers. So, that's the big remaining piece of work that's left me on the contract. Just for completeness, there was a CR1 contract which was the same scope as the CR3. It was the railway infrastructure that entered into a major dispute and the contract was terminated before I came here. I came here two years ago.

-My next question, what are the scales used to deal with mega-projects? When do you declare as a mega-project?

Well, scales or parameters to measure. So, you suggested in the question turnover or number of employees.

-Could be. It depends-

In my experience, the two things are pretty much aligned with one another. I think I would think of mega-projects in terms of value of money. I think that's the normal one but I think that the value of the contract is generally proportional to the number of employees. You could probably use either measure but it's common terminology to refer to the value of the project rather than the number of employees involved in it.

-My next question is how do you manage to keep an eye on the big picture in mega-projects?

Difficult, it can be difficult and it can depend on your role and position in the project organization. So, if you were in a junior position in the organization involved in a smaller perhaps specialist area, somebody working as telecommunication engineer or part of the project, then that person's focus is going to be on the small picture related to his personal work scope. Somebody top of the project, somebody like me needs to be able to not get involved in all of the details of all of the projects but try and keep a higher view, an overview of the big picture and remember what the big parameters for the whole project are, primarily things like the overall completion date, the value of the project and those sorts of big factors and try and think at a more overall strategic level and not focus too much in the fine detail of the specialist areas.

-With which parameters in project and risk management in mega-projects did you have negative experiences?

Which parameters in project and risk management. So, we don't include things like program.

-Uh hmm.

Yes? Is that one of your parameters? Did you have negative experiences? What do you mean then? If the program was behind program, is that a fair example?

-Yeah. That's good there.

Yeah? So, we've had that experience on this project. This project, the original completion date was June 2015 and it's been extended to December 2018. Budget wise, there is an increase in budget but not because of a general overspend or an increase in the costs of the scope of work if you like. There is some increasing costs associated with the extension of time that's been awarded to the contractor to do with some of the time-based elements but the fixed price part, the scope of work has not changed.

-How do you assure the necessary honesty and transparency from all participants in the subprojects?

By subprojects, do you mean -- I described this Marmaray Project as three different projects. So, do you mean each of these?

-No, I mean more general. With groups you work with, how do you get the necessary honesty and transparency?

For example, by being open and honest and transparent myself and by encouraging that in other people. Make people believe that they can speak freely without risk of being blamed for mistakes that they made. Honesty and transparency. I think I can't say more. I try and do that myself and try to encourage other people to act in the same way.

-Okay. What tools do you use for your project work?

Again, tools. Explain. Do you mean things like program?

-Technical, yeah.

Yeah? The contractors' official program is prepared using the Primavera project management, Primavera scheduling tool so we use that to manage the program. We have Primavera operator who analyzes the contractors' program submissions. I don't think we have any other specialist tools. In terms of software, there's just the basic Microsoft Office software. Do you mean techniques like analyzing risks or in terms of the process, of looking at risk management?

-Do you have tools for it?

Tools, you mean software for this?

-Software.

We would consider risks when we're doing any piece of work. We would discuss them in meetings but we wouldn't have a multicolored type of software that we would analyze risk calculation precisely.

-My next question is -- I think you are the right person to answer it. What are the differences between international and Turkish project planning? Are there differences between international and Turkish project planning? If yes, what are they?

I can only speak from experience of this one Turkish project because I haven't worked in any others but from my experience of working in the UK, which has been a lot of my career, I would say that there was more attention, close attention given to project planning than there is in the Turkish project that I'm working on here which the culture which you mentioned elsewhere in here, in Turkey appears in my experience to not be strong on planning a distance in the future, to be more reactive to what happens on now daily basis. You're smiling, you must agree.

-Yeah, I am. I agree.

But having said that, I mean-

-I heard it so much.

Yeah, sometimes it is a perception. I think there is some truth in it but then having said that, we now have a new major Turkish subcontractor consortium and they are in the process of preparing a detailed program. They have a very clear objective to complete all of the works by the required end date. So, they have the right motivation, the right attitude and they want to work very hard but maybe they don't consider it so important to follow precisely the sequences laid out in the program.

-The milestones.

Yes, yeah. But then maybe that's not the most important thing either as long as-

-On the [inaudible 00:14:35].

[Crosstalk 00:14:35] time. It depends how much integration with parts outside of their work is involved also and that is an issue. At the start of the project, most of the work is civil engineering and a lot of the managers are civil engineering managers. As we get into the final phase of the project in the next two years, there has got to be much more attention given to the integration of the railway systems rather than the civil engineering issues, the railway systems like signaling, telecoms, SCADA systems because they can't just be a sequence in a random way in different geographical locations. Things have to be done in a set sequence, long lead items need to be ordered in advance, design needs to be processed and reviewed, a testing and commission process needs to go through in a staged way, finishing in a final integrated test of all of the systems. So, the sequencing of the latter stage of the project and

the integration with the non-civil engineering elements is going to be an issue in the future I anticipate, some risks in my head.

-My next question is: if one looks at previous mega-projects in Turkey, they can generally be considered as successful. What factors contribute to success in your company? Or do you disagree this?

Well, personally, this is my first project in Turkey, so I have limited experiences of other project. I can see, for example, that the project next to us, the Eurasia Tunnel as I understand it, finished ahead of program, so I guess that's considered a success. But if I talked in general terms, what factors contribute to success in your company, it's achieving milestones, targets agreed or set by the employer such as two in this project's history that I'm quite well aware of. There was the opening of the section one or the BC1 section, the underground section under the Bosphorus, that was required by October 2013, it was achieved and there was another section currently on the end of the Asian section of the railway between Gebze, which is the end of our line and the first major station coming in, Pendik. [inaudible 00:17:46] a little more about the railway system. It's a mixed railway system of intercity or long distance longs. The three tracks: one track is for long distance intercity line and two of the tracks are the commuter rail tracks. There was a desire by the employer after I started the project to extend the intercity line i.e. one track from Gebze through to Pendik to take it one major stop closer to the center of Istanbul. That was achieved in July 2014, just before I started.

-During the project execution which warning signals make you suspicious and what actions do you take to get it back on track again?

I suppose the obvious would be a progress report that indicated progress falling behind program. We are not the contractor. We are the employer's representative so we would monitor and if we observed progress falling behind, then we would pressure the contractor, remind him of his obligations to complete the contract within the stipulated period. There was a period on this project when we were very concerned about the contractor's ability to finish and we did employ a number of monitoring systems including things like number of people, one of your parameters at the start and we were counting the number of people, recording numbers around 200 to 300 and assessing that in order to complete the project in the required timescale, somebody gave the order of a thousand people would probably be needed. So, we were making that comparison. We were also measuring physical percentage complete on a monthly basis and comparing that against the planned percentage complete that they needed to achieve to meet the program.

-What is culture to you?

Can I go back to question 9?

-Uh hmm.

Anhang C

Tony Phillips

If I tell this specific issue on this project, I started to explain how the CR3 contractor was behind program. One also had to understand his reasons for being behind program in order to deal with the problem and we believed he had particular financial problems. We believed he'd underbid the project and he told us early on in the project that he couldn't complete the project with the budget that was available in the contract with his current resources. In consultation with the employer on this, several attempts were initiated by the employer to introduce a Turkish contractor who might be able to operate at a lower cost. Two or three attempts failed and then finally with the most recent one, a subcontractor consortium of Turkish contractors have agreed to complete the work. So, that's an example of how to deal with a problem not just by pressurizing the contractor but actually understanding that the root causes are beyond the contractor's ability to solve by himself and the employer taking a more positive action to try and assist and solve the problem with an understanding of the root cause of the problem. Sorry. Go back to you. You're following question?

-My next question is what is culture to you?

I think what I mean by culture is the behavior of -- how can I put it? Types of behavior generally exercised by different nationalities or ethnic groups. I don't see culture as -- some people may think culture as -- maybe there's a meaning of the word I don't know -- opera or theater or art. I understand culture or the importance of culture to me is the behavior of say Turkish people or English people or Japanese people or whatever nationality or Muslim people of a Muslim or a Christian faith. That to me is as I understand and pay attention to in terms of culture. Does that deal with your question? Is that what you meant?

-Yeah, it's up to you. How do you see it?

That's my perception of culture.

-Yeah. We could also say the culture of the company.

Yes, yes. Companies have -- what would the word be? -- values, mission statements. An example might be we've had a problem with one of the joint venture partners, the two joint venture partners are originally Spanish companies, OHL and a company called Dimetronics. Dimetronics were the railway systems and after a number of takeovers finished up being owned by Siemens, the big German international company and one particular issue, people from the company dealing with that part of the scope of work said that Siemens will always finish the work. Don't worry. That is our culture. We will always finish the job even though we disagree with your decision to refuse or to accept this SCADA system at the time, it's our culture to finish the job. So, yes, it could be a system corporate principles, beliefs.

-My next question, is it possible to build cross cultural teams when expatriates and locals don't speak a common language?

This is my favorite subject. If I am successful in this project, it's because I believe I can do this quite well but also because I perceive it as a -- it can be a particular problem and an example

Anhang C

Tony Phillips

can be you can have a small meeting with groups of people, different languages and you can leave the meeting and everybody can have a different understanding of what has been agreed at that meeting. So, it's very important to understand the problem and to make sure that there is a common understanding and as soon as you sense that someone has understood something in a different way that you need to stop and make sure to bring it back and make sure that everybody understand in the same way. I hear two people say two different things and both nod and say they agree with each other and I have to stop them and say look, you said this and you said that. That's not the same thing and try and get that common understanding. But it is a special problem. The only thing that complicates it apart from language and culture, I would suggest is technical competence in certain areas. So, there may a civil engineering manager dealing with a signaling problem and a signaling expert. So, there is not just the language barrier to bridge -- maybe that's the way to put it -- but also there's a technical understanding also that comes into it, a factor also. Can it be done? Well, yes, it can be done but it needs that special consideration between the parties and that understanding. Contracts will always have an official language of the contract, which in our case is English. So, the contract documents and the submissions are required to be in English. The meeting should be in English but 80% of our staff are Turkish, the employer is Turkish and not many of the employers' Turkish managers speak English. So, routinely we have meetings with translators and translation equipment in this office, electronic headphone-type equipment and there is a continuous English and Turkish translation in play. When there are meetings that the Turkish employer would wish to have with the Spanish contractor, sometimes you get Spanish language spoken as well and you get a bizarre situation, where somebody in Spanish will say something, one person will translate that from Spanish to Turkish and then our translator will translate that from Turkish to English. It can be a difficult environment to work in. I'm always thinking -- I don't know whether this is in your history book but in Christian stories, there is a story of the Tower of Babel. You know that or not?

-No.

The Tower of Babel. I don't know which thing of the Bible it is in but the story is that some groups of people were trying to build a tower, called the Tower of Babel and God in order to frustrate this all made them all speak different languages and because they because they couldn't communicate with each other, the project didn't work.

-Yeah. My next question is: where are the key benefits from cultural diversity?

Where? I read that as what before. Where are the key benefits of cultural-

-Where or what.

Where or what are the benefits from cultural diversity? I can say it's good to see things from another culture's perspective. I'm not quite sure whether I'm answering the question of where are the benefits. Maybe there are benefits in the Western culture, European culture of being calmer and logical in the thought process in some problems, some issues against perhaps the Turkish culture which is more emotive and can be explode into an emotion sometimes. But on

the other hand, the Turkish tendency to be emotionally speak directly can be more open and honest. It's said straightaway without perhaps constructing a complicated plan or diversion that an English or a European person might seek to do. I don't know if that answers the question.

-My next question is: describe a situation that is deemed typical for a national culture

We say in this office similar things to what I just said. We say, we and my Turkish colleagues, we'll say that Turkish and Spanish people perhaps are similar in emotional reaction terms and describe their behavior as more Mediterranean type and we also say that the people like me from English and from parts of Europe are less emotional, a little colder and calmer. Is that what you mean? Typical situation?

-Yeah, you can describe a situation or you can describe a typical behavior.

I think I've described two behaviors.

-Yeah, behaviors. If you remember a situation where you say this typical Turkish, how they behave or if not, we can leave it also.

I could think really examples of the same behaviors. I could think of a behavior in a meeting where there is an angry exchange between Turkish and Spanish that flares up very quickly. You get that in meetings.

-My last question. What learning and trainings do you offer to your internationally acting employees?

Can I assume that this is around the rest of the questions to do with training in dealing with the cultures and diverse behavior? Is that what you mean? Or do you mean technical training?

-Yeah. From the company.

But you don't mean technical training, like training in using Primavera or-?

-No, no. Not technical. If you send someone to another country or if yourself go to other country, do you have that special training for it or-?

Not that I'm aware of. OCG don't routinely on this project send people on training for working with people of other cultures but having said that, all the people employed are older people, who have had some years of experience generally in working on overseas projects, out of their own country with different cultures to those and if they hadn't got that, they wouldn't be here. So, whilst there's no training, they tend to come only because they've got the right sort of experience. I can't speak for Yüksel because they may well have more training for their staff than I am aware of because I don't know the details of their company's training plan. My company, OCG, I've only worked for them on this project so I've got limited knowledge about

Anhang C

Tony Phillips

351 what their training programs are for their long term stuff so that's as much as I can answer that
352 I'm afraid.

353

354 **-Okay. That's all. Thank you very much for answering my questions.**

355

356 You're welcome.



Interview: John Mc Mahon, Oriental Consultants, Telecom Expert, 26th January 2017, Istanbul

1 **-Okay. My first question is: Mr John, what project are you engaged in now?**

2
3 Okay. I'm currently on Marmaray Project working as the railway systems manager. So, all the
4 Siemens scope is my concern.

5
6 **-The railway.**

7
8 Yep. So the telecoms, the scatter and the signaling.

9
10 **-What are the scales used to deal with mega-projects? When do you declare as a mega-**
11 **project?**

12
13 Well, I don't know about the turnover or the number of employees. I would say that a mega-
14 project would be a project that's going to help define the country. It's a large, complex project,
15 which can be complex in terms of the systems being implemented or the organizations
16 involved. I don't have a clear picture on the size in terms of money or the number of
17 employees. I would say it's more to do with the complexity and if it's going to impact the
18 country or the region that it's in.

19
20 **-How do you manage to keep an eye on the big picture in mega-projects?**

21
22 Well, I think you have to keep strict control of a few basic items. Often people go down into the
23 detail but if you're talking about a mega-project and it's complex, I think you have to have a
24 very clear view at the high level of what's happening and let the detail sort itself out. So if
25 you're looking at it from the client side, your organization structure has to be set up so that you
26 can leave the detail to the people, who need to be involved in the detail, the technical experts
27 but at the higher level, you need to have a very clear view about the project in terms of the
28 schedule and the budget. Then presumably that mega-project is linked in with another mega-
29 project and that's what you carry over to the other mega-projects because sometimes I could
30 quite see that they're interrelated. They depend upon one another.

31
32 **-With which parameters in project and risk management in mega-projects did you have a**
33 **negative experience?**

34
35 So, usually the projects I've been involved with, I've often joined when they've been running for
36 a few years and the problems they typically are experiencing is they're behind schedule and
37 they've lost the direction of the project and I think those are typical in large projects. You lose
38 track of what you're doing and therefore you fall behind schedule and you fall behind schedule
39 and then your budget goes out the window. Your costs start to increase. So, it's important from
40 -- this is just my opinion -- it's important to keep a track on where you're going and how you're
41 getting there and you do that from a technical perspective from applying a systems engineering

approach. So, when you start the project, you've got a clear idea of where you want to be at the end and then you break your project down through your requirements and you do your verification and validation and you end up at the end and that's what you keep track of those activities. So, my negative experiences have been to do with joining projects that are behind schedule and their costs are blowing out and trying to bring them back under control.

-How do you assure the necessary honesty and transparency from all participants in the subprojects or we can say from all participants?

I think that's a difficult one. I think first of all you have to trust people. If you employ the right type of people and you've got a good team environment, a good team spirit then I think the honesty and transparency comes out. If you've got a team, they're all committed to the project, they all trust each other, they all take responsibility and accountability for their actions and they're not afraid to say there's been a mistake, this sort of behavior. There's been a mistake. Let's fix the mistake and move on rather than trying to either hide or blame someone else. That's what I mean by accountability. You have to stick your hand up and say yep, I made that mistake but then everybody else should say right, fair enough but we're moving on. It's not a problem because in large projects, mistakes will happen. There's no perfect, no perfect project. I don't think you can assure someone's going to be honest and transparent own but I think you have to develop the team to be that way and then it comes and then at a higher level again, if you've got that team spirit down below at the higher level again, it's then easier to manage it because you get to know the problems but you trust the people down below you to resolve them. Does that make sense?

-Uh hmm. Sure. I think I understand what you mean. We will come to this on my later questions then you answer it in more detail then. You mean I think that company culture, how people behave with each other.

Yeah, yeah.

-My next question is the more technical. What tools do you use for your project work?

Myself? I see a big correlation between project management and systems engineering. There are similar behaviors and tools used in each. The normal project management tools like your scheduling and your risk and issues registers, those basic tools and then systems engineering, you would look at your requirements matrix, your deliverable list. So, your requirements matrix will give you your risks as you go through the project. You'll try and identify the risks up front and your deliverable list, all the documentation, systems to be delivered, that will feed into your schedule that determines your schedule. Your requirements also will give you your interfaces so your dependencies that can fit into the schedule. They would be the main tools I would use.

-Can you say tools' names?

Well, I mean the schedule tool, Primavera, Microsoft Project. The risk and issues register is -- typically I just use a spreadsheet and like Excel so you can keep that. You can update that as you go. For the requirements tools, we don't use it here but in the past I've used doors.

-Doors.

Doors. D-O-O-R-S. And another one was Clear Case I think when I was with Ericsson, if I remember right. So they're just tools, you put in all your requirements and you can map them to documentation which again is your deliverable list.

-My next question is: are there differences between international and Turkish project planning? If yes, what are they?

I don't think there's a difference. It's a process.

-The planning, Turks in the same way as international?

I think so. I think so. For me, it's just a process and you follow the process.

-Okay. If ones looks at previous mega-projects in Turkey, they can generally be considered as successful. What factors contribute to success in your company or generally in Turkey and do you agree on this? Do you think that mega-projects in Turkey are successful or do you say no, they are not successful?

I think if you look at the projects, the projects that I know of have been successful, the railway projects, Ankara-Konya high speed. I think they were successful. Four factors contribute to success in this company. I think we've got a lot of people who are dedicated and committed and I think because -- this company's made up of expatriates and Turkish nationals. I think everybody wants the project to be successful because they can see the benefit it will bring to Turkey. So, I think that's a contributing factor to this.

-You think the people are focused on the maybe say social benefit to their society, to the people living in Turkey?

Yes. I think in general people can see the benefit that will come when the project finally finishes.

-Okay. During the project execution, which warning signals make you suspicious and what actions do you take to get it back on track again?

In a normal project, slippage of the schedule, when you start to fall behind. You've got a milestone to meet, you don't meet it, okay. If it happens often, it becomes a pattern, a trend. For me, it becomes a big warning signal. I suppose it's the same thing. When they say they'll, even if it's not a milestone, they will do something but they don't do it. I think that goes to the behavior of the people themselves and those two things are for me quite clear that there's a

problem. What do I do to get them back on track again? The only thing you can do to get the schedule back on track is to put more work in, more effort. You either get more people and you spend longer doing it but you should keep your commitment. If you've committed to delivering something on a day, you should deliver it and if you don't deliver it, you should inform people why beforehand, not on the day. Problems will always be there but if you've got a problem doing what you've committed to do, you should inform the people beforehand.

-Okay. My next question is the culture. What is culture to you? What does culture mean?

Culture as in the culture of the nation. There's a cultural involvement there but within a project I would say the culture is the behavior, the behavior of in this project the contractor, us as the employer's representative and the employer. That's what I would see as the culture of the project, the behavior of people and how they react with each other and yeah, how they react with each other and how they interact with their peers. So, you could have a culture of cooperation if everybody's working collaboratively. Okay, that's a type of culture for me.

-Is it possible to build cross cultural teams where expatriates and locals don't speak a common language?

I think so because I've said I think on this project most of the people are committed to the project because they can see the benefit to Turkey, to the social infrastructure and the culture for me on the project is behavior. So, I think it doesn't really matter about the language. Makes it more difficult but I think the behavior is what's important and people are the same the world over so whether it's Turks or Australians or British or Greek. It doesn't matter. If you're on a project and you're committed then I think it's possible to build that team.

-Where are the key benefits from cultural diversity or do you see any benefits?

Well, I think it's good to have the cultural diversity because you learn from each other and I think in this day and age it's good to have that appreciation of other societies. My own feeling is that there's still a lot of -- I don't know if fear is the correct word or mistrust in the world but when you go and you live in a place and you work in it, you realize that people basically want the same things. That's it. That's what I mean when I say people are the same the world over. They want their children to be safe. They want to do something useful and challenging. That's what they want. It's hard to explain what the key benefits are for a project but I think in terms of drawing knowledge from working within a diverse culture and behavioral aspects play in that as well I guess. The Turkish people are quite laid back and gentle and humble and I think in this project, some of the Spanish can be quite -- well, they're not so humble. But they can learn to work with each other and I think you can draw from both.

-Can you describe a situation that is deemed typical for a national culture?

No. I could give you one from the Australians, okay.

-From Australia?

Yeah because I've worked in Australia a lot. Australians are sporting mad.

-Sporting?

Yeah, they love sport, any type of sport. Anything to do with sport, they will watch and there's one of two sporting events every year where work stops for half a day or one day while they watch the sport and it's the whole nation.

-The whole country or what is it?

It's a horse race.

-Horse?

It's a horse race called Melbourne Cup.

-Riding horse?

Yeah. So, the whole nation stops for one day, half a day while everybody watches Melbourne Cup. That is typical of the Australians.

-Okay. My last question. We are so quick. What learning and trainings do you offer to your internationally acting employees? Could you perhaps give any specific examples?

Do you mean the expatriates?

-Yeah, you're sending them outside to other countries. Are there any trainings or giving something special knowledge that they should be aware of this and that?

Oh, I see. If I was going to send an employee overseas-

-If you would or if you have any experience in your working companies or projects that you see that they give their employees special training or knowledge? For you maybe before you came to Turkey you give them training or experience, knowledge? Look, this is Turkey and this is the culture, you should say this, don't say that. Like this.

Okay. I worked for Ericsson in Holland, in the Netherlands. Just after I arrived, they sent me on our two week language course.

-Language?

To learn Dutch. So, that was very useful because the teacher was very good at not only teaching it but also explaining certain aspects of Dutch culture. In the lessons, we'd be talking about something, a festival. So, she would explain what the festival was about and that was part of

Anhang D

John Mc Mahon

the training. That was useful. Other experiences of working overseas, I think it's useful to give an appreciation of the society you're going into. Also, not just the society but the work environment because that can be quite different. Again, in Australia people are quite relaxed about working hours. They work hard but they're relaxed about working hours. So, if you come in at ten past nine, your boss won't say you're late. It'll be relaxed whereas in Turkey sometimes you're late. So, those aspects just to explain what the culture in the work environment is. If you come with a family, I would actually say it's more important to help the family integrate into the society because we're quite fortunate because we come to work for nine hours of the day. We have something to do but the wife and children, they find it hard. In that respect, I'd say the support you could give someone moving overseas should be aimed at the family.

-And for Turkey, do you have any training or do you have any experience about people sending to Turkey that they get any training?

No, not really and I think it's just the company we're in because it's a consultancy. I think it's very project-based, so you're expected to be able to come in and do that job. That's not to say that people haven't been very supportive to me and the family. They've been very supportive and we've got great people upstairs, I have to say in the administration office, who will help the families with pretty much anything they can. That's all okay.

-Okay. Thank you very much for your time.

Pleasure. Thank you.

Interview: Douglas Hunt, Oriental Consultants, Rolling Stock Manager, 26th January 2017, Istanbul

1 **-So, thank you very much Mr Douglas for having me here.**

2
3 Uh hmm. You're welcome.

4
5 **-Can you introduce yourself maybe?**

6
7 I'm Douglas Hunt and I'm working on the Marmaray Project in Istanbul, which is a metro project
8 that links the European and Asian side of Istanbul under the Bosphorus and I'm Canadian and
9 I'm 51 now, electrical engineer but I've been working on railways now for almost 30 years,
10 mostly with rolling stock and trains, yeah.

11
12 **-What projects are you engaging in now?**

13
14 Well, just this one.

15
16 **-The Marmaray Project.**

17
18 Yeah, that's it. Yeah.

19
20 **-Okay. What are the scales used to deal mega-project? When do you declare as a mega-**
21 **project?**

22
23 Well, I'm not quite sure if there is a point at which something can be considered mega. This is
24 my seventh railway project and I guess all of those railways were mega-projects in some way or
25 other. The smallest one would've been just a tramway with only 12 stations but I think it's still
26 somehow a mega-project and the biggest one may have been the high speed rail project in
27 Taiwan, which was 360 kilometers long, fully elevated train going across the entire country. I
28 think that one was about \$20 billion and the tramway was maybe \$200 million or \$250 million.
29 But I think they're all mega-projects somehow for each city. They're very important for each
30 city.

31
32 **-So, you see the turnover of the project to measure as a mega-project or not?**

33
34 I think it's relative to the city size. I mean if you look at the tram project was at Bursaray,
35 Bursaray Project and that was just like I said, a dozen stations were \$250 million but for Bursa,
36 it was a mega-project but on a worldwide scale, I don't think really \$250 million would be
37 considered a mega-project.

38
39 **-So, the impact on the city.**

40
41 I think so, yeah. For me, I mean it's mega for those people. Yeah.

-Okay, my next question is: how do you manage to keep an eye on the big picture in mega-projects?

Well, I mean I've never really managed to a mega-project. I've only ever fulfilled one small role in a mega-project, so I'm not necessarily keeping an eye on the big picture. It's never really been my job. I mean for my scope, how do I keep an eye on my scope, which might be in the case of this project supply of the trains. I think that the best way for me is to have a high level of diligence. I mean I need to check all of the correspondence, all of the records, the contract, I need to meet with the contractor, I need to meet with employees and employer. So, I need to be active I think and be on site. Actually within this project, I go to the site where the trains are being maintained and where the services a lot. I speak even to the technicians so the manager over there. I don't just sit in the office. For me to keep an eye on the big picture, it's important to not just hide in my office all day. I need to get out there a little bit for my role. I'm not a director or something. For me, it's important to be deeply involved I think.

-With which parameters in project and risk management in mega-projects did you had negative experiences?

Project and risk management. That's a tough one. I have to try and think of some examples, where you have some unexpected events that weren't foreseen. Risk management is all about try to foresee, what can go wrong and then to put some measures in place to mitigate the risk. So, I guess whenever you have something that occurs that you don't expect then it can delay the project. A good example is on Marmaray, they found a lot of archaeological finds, which delayed the project significantly and I think nobody really foresaw that risk to the project adequately at least because it really had a big impact. Yeah. So, I think it's those unforeseen risks because you can't imagine everything that might happen.

-Okay. My next question is: how do you ensure the necessary honesty and transparency from all participants in the sub-projects?

That's a tough one. I mean I really think it's important to document everything. I think more important than emails or letters and I think it's important to put everything contractually in writing and it's very difficult to be dishonest in writing. I mean if you're a supplier and you want to deceive somebody, it's much more difficult to put that in writing, any deception, and that's just the main way of avoiding this kind of corruption or dishonesty would be to just make sure everything is documented officially. I think that probably would be the main way of doing that.

-What tools do you use for your project work, the technical tools like software?

Yeah, I really like a program called MindManager.

-What?

MindManager.

88 **-MindManager.**

89
90 Yeah, MindManager. It does a really great job. It creates mind maps. I don't know, if you've
91 heard of that software.

92
93 **-MindManager?**

94
95 MindManager. It creates mind maps. So, if you have a project for example, it will create -- I'll
96 just draw a picture. It's like a tree in the mind map.

97
98 **-Oh, like mind mapping.**

99
100 Yeah, mind mapping. So, you have all your different aspects of the project and then the things
101 you need to do, the tasks at hand and then you might have some sub-tasks like this coming off
102 and so you end up with a mind map and with MindManager you can draw a mind map pretty
103 easily and you can use that almost for any project. Then the nice thing with MindManager is
104 that you could put attributes. For example, here I can put some resources like some people for
105 example, who's responsible for that task, I can put some deadlines, I can put some priority,
106 percent complete, like that I can put some attributes and I can do that for the sub-tasks as well.
107 It produces a nice-looking mind map, which is really useful to give an overall picture for a
108 project. But not only that, then you can export that to -- because MindManager has an export
109 function to MS Word. I'm probably the only one in the office that uses this program but the
110 nice thing is if I have, for example, a project is 1.0, this is 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.1.1 and so
111 everything written in here, it produces a table of contents automatically and then it produces
112 all the sections. So, very quickly, it'll produce a report, so I can just clunking the mind map and
113 just entering in these things that I can export to Word and maybe flesh it out with a bit of words
114 and all of a sudden I have a 20-page report. Yeah, and it's really good. I highly recommend that
115 program. It's made by Mindjet. A friend of mine used it on a rolling stock project in Australia
116 and when I saw it, I said oh, that's great. I've got to have that. I like that. I highly recommend it.
117 It costs about \$200.

118
119 **-Are there differences between international and Turkish project planning? If yes, what are**
120 **they?**

121
122 One of the differences, well, certainly cultural differences. I mean I've been on projects both in
123 Australia, I guess would be considered a Western project, and I've been on projects in Turkey
124 and Taiwan. I guess I was on a project in Canada as well just manufacturing trains but what are
125 the differences? It's difficult to say. I mean working in a place like Turkey in a multicultural
126 environment certainly, it's more interesting and more diverse. Sometimes the language barrier
127 can create some of miscommunications. It can slow things down a lot because if you go to a
128 meeting, for example where you need translation, then it takes twice as long essentially to get
129 something done. But other than that, I think there's not really big, big differences.

130
131 **-In the planning?**

In the planning? No, I don't think so. I think they're probably the same, executed about the same.

-Okay. If one looks at previous mega-projects in Turkey, they can generally be considered as successful. What factors contribute to success in your company or general in Turkey or do you maybe disagree on this, that mega-projects are not successful in Turkey?

Why were they successful? Because this is my fourth project in Turkey and I have to look at the other railways I worked on in Ankara too and Bursaray I mentioned already in Bursa, now this one. So, all three of those other projects were quite successful but why? Why were they so successful and I guess it's a complex answer but those three projects were built by mainstream major successful companies. Bombardier, I don't know, if you know that company.

-Yeah, I know.

And Siemens Germany.

-Both are also in Vienna.

Right, right, yeah.

-Producing the trams. Vienna was buying the trams from Siemens, they lost and then they changed now to Bombardier.

Oh, right. Oh, okay. Yeah. Which tram, do you know? The Combino maybe or -- that's a problem. Siemens had some problems with their trams. The car body was cracking and they needed some major overhaul with the one in Australia anyway so the tram distance went down a lot because they had these inherent problems with the welding of the frame of the car body. Yeah, yeah. So, I'm not surprised that they changed but I think-

-Turkey also I think bought from Siemens and then trains also. In Istanbul they have Bombardier or what they have?

I don't know. I don't think there are any Bombardier trains in Istanbul, are there? Maybe. Maybe I'm not sure. I haven't been on all the metro lines yet.

-I saw that some Turks come to Vienna to Siemens to get the driving education before the trams come to Turkey.

Oh, yeah. Yeah, I mean to answer your question I guess, those projects were so successful because the companies themselves are so good. Here we have for example Hyundai Rotem built these trains that we have and they're pretty good trains but we're having some difficulty with Rotem in maintenance side of their supply because they're supposed to maintain the trains for five years. Just like in Bursa and Ankara, there was a maintenance component. I mean they sell the trains, yes but then they should maintain them for some time, [inaudible:

Anhang E

Douglas Hunt

00:12:53] years for example and it's easy for Siemens or Bombardier to maintain their trains because they've been doing that for a very long time. But Rotem are more new to the industry. I mean, okay, they've been making trains since 1980-something, so it's not that young, younger than Bombardier or Siemens but the maintenance business is young. They won't normally maintain the trains and this is only the second time they have a maintenance contract and so that's why I'm having a lot of trouble with them. I think they're just not mature. So, there are a lot of problems with Rotem in that regard. Not as successful as the previous projects just based on the majority of the company.

-So, in general we can say big companies, successful companies coming to Turkey and-

The smaller new guys maybe less chance of being successful. I'm not sure but that was my experience at least so far.

-Okay. My next question is: during the project execution, which warning signals make you suspicious and what actions do you take to get it back on track again?

I mean sometimes it comes back to competency of people you're dealing with. When you get the impression that the person you're dealing with is not really qualified for the job, you can get suspicious about that and think okay, I foresee some problems here and we really need to address the root cause of the problem, actually the guy that you're trying to do business with and I had that in this project as well and really in order to avoid future problems coming up, the best would be to just try to get the company to reallocate this person or to change their level of responsibility or something. Yeah, I think it all comes down to the people at the end.

-Okay. My next question's on culture. What is culture to you?

Yeah, what a great question. That's a really interesting question because I see a lot of different cultures working as an expert internationally. For me, culture is a lot of things. It's a very complex subject and it has to do with the social framework of the country, even things like the cuisine and the language. Turkey is a country with a very strong culture, a strong identity and if you go to Canada, actually the Canadian culture isn't that strong really because Canada is a multicultural place. People from all over the world are living there, so the culture in fact is a mixture of cultures, which isn't really a culture. It's not very mature so for me, culture can be strong, it can be a little bit weak and yeah, I think that it makes a place very interesting. Turkey, for example, is a very, very colorful, interesting place. The people are very warm and friendly and helpful. The crime is quite low here. I worked in South Africa for a while and the culture there is very rich and interesting as well but the people aren't as warm or friendly because of the crime. The cultures have it different. Culture has many aspects, I think. Yeah, it's a complex question. People have written probably huge books on the subject.

-Yeah. Is it possible to build cross culture teams where expatriates and locals don't speak a common language?

Anhang E

Douglas Hunt

Well, the short answer is yes. I mean it's possible for us because we're doing it here and how strong is the team? Actually, I think the team is quite strong. I mean of course it's possible but where are the challenges? The challenges are there can sometimes be some resentment I think in the locals. I mean Turkey has a lot of competency. There are a lot of qualified engineers here. There are very good engineers, well-educated and they really almost don't need the expertise anymore really I don't think. So, sometimes I wonder, why I'm here and the expats, when I come here, the company is paying my apartment and paying me more money and the local colleagues, I think they know that we're somehow paid a bit more and there can be some resentment about that. At the same time, when I go back to my home country, everything is so much more expensive there. So, whatever little money I can save while here, I have to bring back to there and charge and make it worthwhile moving my family and having this experience and all of the effort. In the end, the project will end and I have to find another project and move again, so it's not so easy but I think that there can be some resentment amongst some locals towards the expats because like I said, there's a feeling among some local people that they don't need these expats because Turkey can do it themselves and certainly they don't need to pay even more for some expats that we don't need.

So, that creates a challenge but I think that's the small minority of local people feel that way. The majority of the local people are welcoming and happy to have a multicultural experience and I think that they also find it interesting to work alongside some foreigners because in most companies and if you're working and living in Turkey as a Turk and you get a job somewhere, I mean chances are there's no foreigners working in that place. But here, you have a chance to meet some foreigners from other places with other experiences and the corporate culture that we have here is diverse and rich and interesting as a result. So, I think for the local people it makes interesting to come to work because it's an opportunity to speak English and learn something about other cultures and yeah, it's the diversity.

-My next question, you answer it to some hope. Where are the key benefits from cultural diversity?

Right. Well, I think it all comes down to knowledge, to being educated about other cultures and other people. It breaks down cross cultural barriers. I mean Turkish people are Muslim and many of the expats are Christian and I think that maybe some prior to working with a Muslim may have had some preconceived notion about Muslims. Look at Donald Trump and what he's saying and he's so shocking, the things he's saying. I don't know why he's saying those things but there are a lot of Americans who probably don't even know any Muslims and they're prejudiced against them. So, when you come to a place like Turkey and you live here and work here, get to know some Muslim people, you realize that actually they're just people. Yeah, and this is probably the same for the Muslims about the Christians. I mean a lot of Turks maybe don't know so many Christians but when you come here to work and you see oh, okay, Christians are just people too. So, I think that the cultural diversity helps to bring cultures together, especially differences of religion. Yeah, I think it's nice to break down those barriers.

-Can you describe a situation that is deemed typical for a national culture?

I didn't really understand this question actually. Deemed typical, a situation.

-Maybe say something maybe in Turkish culture, what you would say this is typical Turkish or something is typical Canadian or this is typical South African or...?

Oh, okay. Yeah. I mean I can talk about our corporate culture, if you will. Here, for example, work is more important, here I think for people than their home life. I mean in Australia or Canada they have something called work/life balance but I don't think that's something here very much in Turkey of a work-life balance because the work is such a big important part of people's lives and when people come here, it's still part of their social lives. You're having tea, you're smoking in the back. We have quite often a party in the cafeteria after work. The lunch is always provided by the employer so everybody's eating together for lunch. I mean in Australia, when I was there at lunchtime, we all just went different directions. You leave the office and walk down the street and find some café or something.

-Every small company has his own cook.

Right.

-Yeah. Even they are ten people, I was talking to a friend that we are ten people and we have our own cook and I was surprised. From Austria, what ten people, your own cook? Yeah. It's normal.

Right, right.

-Tea always here and they cook with cooking three meals.

Right, right. Yeah, I mean some people have breakfast here.

-Yeah.

I don't join for the breakfast but that's lonely, isn't it? It's like a family here. So, this is really good. I like that. That's very typical Turkish and I really appreciate that here.

-We are at my last question now. What learning and training do you offer to your international acting employees? Could you perhaps give any specific examples about training, intercultural training?

Yeah, I've got a very good example of that and that was on the Taiwan high speed rail project which as I said was a big, huge project and there were probably about, I don't know, a thousand employees and there were maybe 50 to 100 expats. So, there were still lots of expats and one of the managers thought oh, it's such a good idea, if these old grey-haired expat dudes with all these years' experience could somehow impart their knowledge and transfer their knowledge to some of the local people and a lot of the local Taiwanese engineers and technical personnel, etc. were younger and new or inexperienced in railways. That's why they had some core expats

Anhang E

Douglas Hunt

working there. So, he came up with something called a knowledge transfer program and every Friday afternoon for just one or two hours, something like that, in the auditorium, which was in the office block that we had -- we had one small auditorium room -- that one expat every week should prepare some kind of presentation or PowerPoint or some kind of lesson and every week there were different topics. It could be track work design or maintenance management or project management or health and safety. It could anything, any subject at all of expertise with that particular expat that he should present that to anybody who wanted to go. It could be the local people or expat people but the auditorium would fill up with local young Taiwanese engineers and then the old grey-haired experienced guy would try to teach what he learned over the past 30 something years building railways and I thought that was a really good idea and I did that. I gave a talk on maintenance management, I gave a presentation on that. Yeah, I think that's something we should do more of. We don't really do that here because it's a much slower company. We don't have so many people. Yeah.

-Okay. Thank you very much, Mr Douglas for your time.

Okay, thanks. That was fun.

Repörtaaj: Dr. Zeynep Sindel Buket, Avrasya Consult, Proje Müdür Vekili, 26 Ocak 2017, İstanbul

-Zeynep Hanım kendinizi kısaca bir tanıtır mısınız ?

Ben Zeynep Buket. Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği bölümünde lisans, yüksek lisans, ve doktora yaptım. Yaklaşık 86 yılında da mezun oldum. O tarihten bugüne kadar, yani 31 senedir fili olarak görev yapıyorum. İnşaat mühendisliğinin hemen hemen her konusunda, gerek tasarım gerek imalat olsun görev yaptım. Ama esas, tasarım üzerinedir. Genellikle altyapı projelerinde, yani Metro sistemleriyle ilgili, hafif raylı sistemlerle ilgili deneyimim olmuştur. 2003 senesinden beri Marmaray projesinde çalışıyorum. İlk başta tasarım müdürüydüm, dört senedir de proje direktör vekili olarak görev yapıyorum.

-Şuan hangi projelerde çalışıyorsunuz?

Marmaray projesi üç ayrı sözleşmeden oluşur. Bunlar boğaz geçiş projesi, banliyö hatlarının iyileştirilmesi ve araçların alınma projeleri, sözleşmeleri. Üç sözleşmeyi birden yürütüyoruz. Boğaz geçiş projesi neredeyse tamamlandı. Önümüzdeki 3-4 ay içinde kesin hesap yapılacaktır. Artı olarak, Gebze-Halkalı banliyö hatlarının iyileştirme işlerinde çalışıyoruz.

-Bir Mega-Projeyi hangi kısıtlarla ölçersiniz ve size göre hangi boyutlardan itibaren bir Mega-Projeden bahsedebiliriz?

Mega proje tabii bir maliyet olarak mega olabilir, iki teknik anlamda içerdiği zorluklarla mega olabilir, üç toplumsal fayda açısından mega olabilir. Bunların üçünün de birden bir araya geldiği harmanlandığı projeler gerçek anlamda mega projelerdir diye düşünüyorum. Benim açımdan en büyük önem projenin topluma olan faydası, getirdiği yenilik, getirdiği fayda. Bu anlamda mesela raylı sistem projeleri benim için mega projelerdir. Marmaray projesi de; boğaz geçişi olsun, banliyo hatlarının iyileştirilmesi olsun, toplam 76 km'lik bir aks üzerinde böyle bir proje gerek maliyet ve finansman anlamında, gerekse getirdiği fayda, ve teknik zorluklar içerdiği açısından, neticesinde bir mega proje olarak adlandırılmasına yol açmış oluyor diye düşünüyorum.

-Mega-Projelerde büyük resmi görmeyi nasıl başarıyorsunuz?

Büyük resimden kastettiğiniz bu mega projeler devlet tarafından genelde ihaleye çıkartılıyor, daha öncesinde fizibilite etüdüleri yapılıyor. Projelerin geçmişleri çok eskilere dayanıyor. Aks seçimi olsun, projenin gerek maliyet anlamında, gerek teknik anlamda fizibil olması vesaire. Bunlar tabii ki bir ön çalışma gerektiriyor, yoğun ön çalışma gerektiriyor. Bunları global olarak bakmakla kastettiğiniz, her projenin kendine has dinamikleri vardır, her projenin kendine has zorlukları vardır, zamansal kısıtları vardır. Toplum içerisinde imalat yaparken zorluklar vardır, şehire getirdiğiniz rahatsızlıklar vardır. Bir de bunun sonucunda bir an önce bitirilmesinden kaynaklanacak, zaman kısıtları, zaman baskısı vardır. Bunun yanında, o projenin öngörülen bütçe içerisinde yapılması, yaptırılması gibi bir hedef ve amaç da söz konusudur. Global olarak Mega projelere nasıl bakılacak dediğiniz zaman, hemen işin sözleşmesi uygun olarak, doğru yaptırılması, hem fenni gereklilikler, teknik şartnameler, uluslararası ve yerli standartlar ve normal uygun olarak yaptırılmasını sağlanması, bunların zaman açısından iyi kontrol edilmesi, o zaman unsurunun her zaman için dikkate alınması, maliyette görünenlerin dışına mümkün

olduğu kadarıyla az çıkılması konuları meseleye global bir çerçeve içerisinde bakmak diye düşünüyorum.

-Geçmişteki Mega-Projelerde, Poje ve risk yönetimi ile alakalı olarak hangi parametrelerde negatif tecrübe yaşadınız?

Negatif bir tecrübe yaşadığımı söylemeyeceğim, şu ana kadar. Demek ki şanslıymışız. Mega projeler`de bir kere risk yönetimi, bu risk analizlerinde, riskin bertaraf edecek önlemlerin düşünülmesi, planlanması, o işin a,b,csi. Şu ana kadar yapmış olduğumuz bütün altyapı projelerinde büyük projelerde, yüklenici firmaların, biz müşaviriz, burada müşavirlik hizmeti veriyoruz, yüklenici firmaların teslim etmeleri, sunmaları gereken en önemli dökümanlar içerisinde, gerek iç yapım sırasında, gerekse yapım sözleşmeyi aldıktan sonra oluşabilecek risklerin analizidir. Bunun Risk assessment dediğimiz, risk mitigation dediğimiz, iki ayrı bacağı var, bunun doğru bir şekilde yapılmasıdır. Her ne yapıyorsanız, her ne imalat yapıyorsanız Hazard noktalarının oluşturulması ve risklerin bu çerçevede değerlendirilmesi, çok önemli.

-Projelerinizdeki taraflarla ve çalışma gruplarıyla, operasyonların yürümesi için gereken asgari samimiyetiliği (dürüstlüğü) ve şeffaflığı nasıl sağlıyorsunuz?

Bu uluslararası farklı birimler arasındaki iletişim hem nezaket hem dürüstlük hem de teknik çerçeve olması gereken husus. Aksi takdirde hiçbir şekilde hiçbir Mega projenin başarılı olması düşünülemez, çünkü İstanbul bir Megakent. Popülasyon anlamında, trafik anlamında, kendi içerisinde yerleşim anlamında çok yükselen, sıkıntılar ve problemler taşıyan bir kent. Bu kent içerisinde iyi bir inşaat planlaması yapabilmeniz için, bütün birimlerin aslında koordine bir şekilde çalışması lazım. Marmaray bu anlamda çok önemli bir ufuk açmıştır. İlk daha proje gündeme geldiğinden itibaren, imalat başlamadan öncesinden, hem halkın bilgilendirici, sivil toplum örgütleriyle olsun, muhtarlıklarla olsun, değişik yerel idarelerle, valilikle, kaymakamlıklarla, askeri birimlerle, polis teşkilatıyla, sağlık teşkilatlarıyla, bunlarında katılımında koordinasyon toplantıları düzenlenmişti, projeyi anlatmak adına, hem de yapım sırasında oluşabilecek, şehir içerisinde bu imalatlardan kaynaklanacak zorlukları halka duyurmak ve ne tür önlemler alınabilir diye bu tür koordinasyon toplantıları düzenlendi ve uzun sürede biz bunları yaptık. İnşaat başladıktan sonra keza yine, bu yoğunlukta olmasada yine aynı şekilde, üçüncü şahıslarla ilişkiler devam etti. Çünkü özellikle Marmaray gibi 76 kilometreye uzanan ve şehrin yüksek popülasyon yerlerinden geçen bir aksta, , eğer iyi koordine olamazsanız, Büyükşehir Belediyesi ilçe belediyeler, anıtlar kurulu gibi özel kurumlarla relasyonları iyi sağlayamazsınız başarıya ulaşmanız mümkün değil. Bunu şu ana kadar iyi yürüttüğümüzü düşünüyorum.

-Projelerinizde hangi software programlarından yararlanıyorsunuz?

Müşavir olduğumuz için, esas bu işin tasarımı da imalatını da yapan yüklenici, yani müteahhit firmalar. Biz onlardan gelen projeleri alıyoruz, şartnameler uygun mu değil mi diye kontrol ediyoruz. İnşaat sırasında da aynı şekilde inspection yapıyoruz. Şimdi böyle olunca, bir kere bütün SAP programları, yani inşaat mühendisliği ile ilgili tünel programları, Primavera

kullanıyoruz. Planlama anlamında, kontrol etmek için, bir de Plaxis gibi, tünel ile ilgili çok değişik programlar kullandık.

-Türkiye ile yurtdışını karşılaştırdığınızda proje planlama anlamında bir farklılık var mı, var ise bunlar hangileridir?

Ben yurtdışında çalışmadım, ben yurtiçinde Türkiye içerisinde bu Mega projeler de altyapı projelerinden görev yaptım. Bu üç projelerde yabancılarla birlikte çalışıyoruz. Onların oluşturduğu ortak girişimlerde. Şöyle söyleyebilirim, bizim kültürümüzde, biz daha doğulu bir kültürüz, zamana itibar çok daha az, yabancılarda olduğundan. Kültür anlamında bunu çok net söyleyeyim. Benim burada ilk öğrendiğim şeylerden birtanesi, toplantılarda zamana ne kadar önem verilmesi gerektiğidir. Bizim kültürümüzde geç giderilir. Bu konuda çok fazla saygı gösterilmez. Bir kere bu çok önemli bir şeydir. Ama genel olarak işin planlanması, zamanlaması olarak bakarsanız, yabancıların planlamaya çok daha fazla itibar ettiklerini, ondan sonra mümkün olduğunca o projenin orijinalitesini bozmadan, ilave gerektirmeden, neyse, başta nasıl çıktıysa, sonuna kadar o şekilde yapılmasını hep hedef lemişlerdir. Biz de maalesef çok öyle olmuyor. Bizde değişik birimler, kurumlar diyeceğim, isteklerini arzularını, bunada saygı duymak gerekiyor, işin safahatı boyunca, işin sürdürülmesi boyunca sürekli gündeme getirdikleri için, çok sayıda değişiklik emirleri vermek gerekiyor. Bu da tabii işin belki zamanında yapılmasına çalışıyor ama, bunu sağlamayı zorlaştırıyor, güçleştiriyor.

-Son zamanlarda Türkiye’de yapılan Mega projeleri incelediğimiz zaman bunların başarılı olduğunu görüyoruz. Size göre bu tarz projelerde en önemli başarı faktörleri hangileridir?

Bana göre çok gurur verici buluyorum. Özellikle 10, 15 senedir yapılmış olan altyapı projelerini. Birinci olarak, raylı sistemleri ağırlık verilmesi konusunda çok mutluyum, çünkü öbür türlü karayoluyla araç taşıyorsunuz, insan taşıyorsunuz. Bir bir açılan köprüler, yeni yapılan, karayolu tüneli, Marmaray Projesi, şimdi Çanakkale Köprüsü’nün başlaması. Burada iyi planlama önemli, kuvvetli firmaların olması da çok önemli. Bunların çoğunda yabancı ortaklar da var. Türk firmalar ve yabancı firmalar. Bir kere bunu çok net gördük, sadece devşirme yabancı firma getirdiğiniz zaman başarılı olması mümkün değil. Mutlaka iyi bir Türk ortağa ihtiyacı var, çünkü Türkiye’nin koşullarını, Türkiye’nin konjoktürünü bir Türk’ten daha iyi bir kimsenin bilmesi mümkün değil. Dolayısıyla yerli firmalar bu konuda çok önemli, çok faydalı ve yerli firmalarımızıFn bu alanda büyük bir know how kazandığını düşünüyorum, büyük bir tercümede kazanıyorlar yabancılarla çalışarak. Bu anlamda dediğim gibi özellikle belediyenin yürütmekte olduğu Metro projeleri, raylı sistem projeleri vesairesi, umuyorum daha hızlanarak devam edecektir.

-Kriterler olarak belirtmeniz gerekirse, yabancı-yerli çalışmasını mı diyorsunuz önemli faktör olarak?

Yok, illa yabancı ile çalışması gerekmiyor. Şunu söylüyorum eğer özellikli bir şeyse mesela Marmaray boğaz tüp geçişi özellikli idi ve ilk defa yapıldı Türkiyede. Know-how olarak Japon teknolojisi getirildi, daha öncesinde Türklerde böyle bir deneyim olmadığı için. Ama şimdi raylı sistem projelerini hiç bir yabancı ortak olmaksızın herhangi bir Türk firması çok rahat kendi

başına yapabilecek düzeye geldi. Hem elektrik, hem mekanik, hem de inşaat anlamında illa bir yabancı olması gerekmiyor. Proje özellik taşıyor ise eğer, o zaman bir yabancı ortaklı olabilir. Tek başına yabancı olmaz.

-Başarının temel faktörü nedir sizin için?

İşin finansmanı olması lazım, teknik anlamda iyi projelendirilmesi lazım ihaleye çıkarken, teknik yapılabilirlik de, finansal açıdanda fizibilitesinin doğru yapılmasında, finansmanında yerli finansman veya kredi finansmanı tespit edilerek yola çıkılmasının doğru olduğunu düşünüyorum. Bence bizdeki başarı buradan kaynaklanıyor. Parası olmayan bir işe başlarsanız, o iş ölü doğuyor. Bebek ölü doğmuş oluyor.

-Bir Projenin gidişatında hangi belirtiler sizde soru işareti uyandırır ve projeyi tekrar doğru yola yönlendirmek için hangi tedbirleri alırsınız?

Bunların en önemlisi yüklenici firmalarından tabii kaynaklanan bir takım sorunlar olabilir. Doğru fiyatı o işin alınması gerekiyor. Bir iştr başarı oluşturacak noktalardan bir tanesi tarafların o işi bitirme isteğinin olması. Benim için bu çok önemli, dünya genelinde bu çok önemli. Gönü olmayan, yapamayacağını bile bile o işe girip, nasıl olsa ben burada iş değişiklik emirleriyle, vesaire, keşfi artırırım, ben bu işi bir şekilde bitiririm deyip de çok olması gerekenin altına teklif veren firmalar, başarısızlığa uğramaya mahkumdur. O projeler de böyle hasbelkader müteahhitlerle yola çıkıyorsanız, o projeler de başarıya ulaşmak mümkün değil. İş firmada bitiyor, iş idarecilerde bitiyor. Burada kontrolün de çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yapıcı bir kontrol teşkilatının olaylara daha hakim, hem teknik anlamda, hem finansman, ve planlama anlamında. Bu üç bacağında taraflarca çok iyi takip edildiği, ekip işi bu iş. O zaman başarı zaten kendiliğinden geliyor. Ama eğer herhangi bir işe olması gerektiğinden daha az fiyatı veriyorsanız, o zaman o işi zaten zamanında yapmanız da, o fiyata yapmanız da mümkün olmuyor. Orada sıkıntılar baş gösteriyor.

-Kültür, çok kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Kültür sizin için ne anlam ifade ediyor?

Kültür ne anlama geliyor dersiniz, işle ilgili kültür değil de, genel olarak dünya üzerinde, daha doğrusu kültürden insan olarak ne anlıyorum diyorsanız, bana göre insanı insan yapan şeylerden birisi kültürdür, öyle diyebiliriz. Kültür çok bacaklı bir şey. Bunun içerisinde, size bahsedilmiş güzelliklerin farkına varmak ve onu kurmak için bir iç güdü görüyorum. Her şeyde bir belirli bir kalitenin üzerini tutturmak. Genel geçerden, sıradanlıktan dışarı çıkıp, çıtayı daha yukarı koymak, ve beğeni ve kabulleniş çizginizin daha yukarıya çıkması. Kültür aslında bunu getiren bir şey. İşle ilgili kültüre bakacak olursak, bu kültürün içerisinde iş ahlakı da var, insana olan davranış biçimi de var, işinize olan saygınız da var, zamana olan saygınız da var. Bunların hepsi aslında çalışma kültürünü belirleyen konular.

-Size göre, yabancı ve yerli çalışanlar farklı ana dillere sahip olmalarına rağmen, kültürler üstü çalışma grupları kurulabilir mi?

Kuruluyor tabi, kurduk da zaten. Bu insanlar dünyanın dört bir yanından geliyorlar. Çok farklı alt yapılardan, çok farklı alt kültürlerden geliyorlar, diller çok farklı. Onun için iletişim

zorlukları tabii yaşadık. Türkçe konuşulan ortamlarda bile, aynı dili konuştuğunuz zaman bile anlaşıyoruz. Kaldı ki farklı diller, farklı aksanlar arasında bu işleri yapmaya çalışıyorsunuz. Çok kolay bir şey değil. Bu insanı bayağı bir zor oluyor. Ama şöyle birşey, yine burada saygı devreye giriyor, çok sevmesiniz, çok kabullenmeseniz de, size çok hitap etmese de, bu birlikteliğe saygı duyduğunuz zaman, bir şekilde kapılar açılıyor diye düşünüyorum.

-Sizce kültürel çeşitliliğin getirdiği faydalar/avantajlar nelerdir?

Avantajları da var, dezavantajları da. Bizler mesela daha akdenizli, birazcık daha doğulu bir bakış açısına sahibiz. Hareket tarzı-olarak daha heyecanlıyız, daha çabuk karar veriyoruz, daha çok hata yapabiliyorsunuz o yüzden. Çok planlı, programlı hareket etmiyoruz. Biz önce başlıyoruz, sonra planlıyoruz. Halbuki yabancılarda, özellikle daha batılılarda, durum çok daha farklı. Onlar bir söz söylemeden üç defa düşünüyorlar. Bizde uzmanlık çok azdır, herkese her şeyi bilir, herkes her şeyin uzmanıdır. Çok küçücük bilsen de, büyük laflarla bunu anlatırsın. Yabancılarda, mesela ben japonlarla da çalıştım, onlar doğulular aslında, çok fazla uzmanlaşma var. Yani herkes çok belki dar kapsamda hayatı boyunca çalışıyor ve o konuda yoğunlaşıyor, o konuda uzmanlaşıyor. Kendini aşan konularda da işin içine pek fazla girmek istemiyor. Biz de öyle değildir, bizde birisine bir soru sorarsın, ben bilmiyorum demekten çekinir. Yalan yanlış da olsa bir şey söyler. Şimdi bu çok kültürlü, çok uluslu şirketlerde, herkes kendini bir şekilde eğitiyor. Yani evrilen sadece Türkler olmuyor, yabancılar da evriliyor, onların da çok motomot, çok at gözle baktığı noktalar olabiliyor. Çok tekdüze bakabiliyorlar, dar kalıplarda bakabiliyorlar, onların da çerçevesi değişebiliyor. Yani karşılıklı olarak, herkesi bir parça orta noktaya getirebiliyor böyle büyük projeler.

-Milli kültürlerle alakalı tipik diyebileceğiniz bir hatıranızı benimle paylaşabilir misiniz?

Şöyle bir şey var Japonlarla ilgili. Şimdi bunlar şantiyede ilk çalışmaya başladıkları zaman, şeker Bayramı gelmiş bunlara demişler ki Şeker Bayramı Türklerin kültürüdür onlara bir hediye vermek gerekir. Tamam demişler. Ertesi gün hepsi her biri bir kesme şeker kutusu ile gelmiş. şeker deyince işçilere kesmeşeker dağıtmışlar. Biz buna çok gülmüştük.

-Uluslararası arenaya göndereceğiniz çalışanların, herhangi bir eğitimden geçiyor mu? uyguladığınız eğitim programlarından bazı örnekler alabilir miyiz?

Bizim burası bu iş için kurulmuş bir şirket. Yüksel projenin elemanıyım ama Avrasya Consult Marmaray Projesi için kurulmuş bir ortak girişim. Dolayısıyla bizim buradan dışarıya bir eleman göndermemiz söz konusu değil. Ancak onu bizim merkez ofisimizde yurtdışı projelerde ne böyle bir uygulama yaptıkları zaman, onlar gönderiyorlar. Bizim burada bir eğitim vesaire uygulamamız söz konusu olmuyor, çünkü böyle bir işlem yapılmıyor. Normalde şöyle olması lazım, nereye gidiyorsanız oranın kültürü oranın dinamikleri oranın olmazsa olmazları nedir, aslında bunları bir şekilde öğrenip gitmenin faydası vardır. Ben böyle bir şey yaşandığını zannetmiyorum.

-Teşekkür ederim, sagolun!

-Öncelikle kendinize tanıtabilir misiniz İsmail Bey?

Ben İsmail Uyar Makine Mühendisiyim, aşağı yukarı yirmi yıldır İÇTAŞ firmasında çalışıyorum. Otuz yıldır bu mesleğin içindeyim, otuz yıldır Mühendisim. Bu güne kadar otuza yakın projede çalıştım, her pozisyonda, her alanda çalıştım. İÇTAŞ'da yirmi sene boyunca da Makine Müdürlüğünde, Ticaret Direktörlüğü, Alt Yapı Koordinatörlüğü, bunun yanında birçok projede İcra Kurulu Üyesi olarak, Kuzey Marmara Oto Yolu ve 3. Boğaz Köprüsü Projesinde Otoyol Proje Müdürü olarak görev yaptım. İnşaatcılığı ben İÇTAŞ'da öğrendim. Dolayısıyla teknik çok önemli. Bizler hem uygulamacı hem de yönetici pozisyonunda çalıştığımız için, bir işin tekniğini bilmezseniz o işi yönetemezsiniz. Dönüp baktığınızda bir işin yapılabirliğindeki en önemli şeylerden bir tanesi organizasyon ve planlamadır. İş bilmeniz, yüz üzerinden baktığınızda 30-35 puan. Organizasyon yapısını iyi çalıştırabiliyorsanız, bunu başarabilirsiniz. Bir makina mühendisi olarak, böyle büyük projelerde, Proje Yöneticisi olarak işi bitirmek, benim de bu işi inşaatçılar kadar bildiğim anlamına geliyor. Baktığımızda, ben daha çok alt yapı inşaatlarında çalıştım. Tabii burası Otoyol Projesi daha çok kazı iş makinalarının ve üst yapı ekipmanlarının yoğun olduğu yani makine yoğun bir proje. Yine bundan önce Rusya'da Sankt Petersburg şehrinde St. Petersburg Uluslararası Havalimanı yaptık, orada görev aldım. Yine St. Petersburg'da iki 2 ay önce biten Western High-Speed Diameter (WHSD), St. Petersburg Çevreyolu projesinde iki yıl çalıştım. Orada da Yönetim Kurulu Üyesi olarak çalıştım, o projeyi de iki ay önce tamamladık, Putin de açılışını yaptı. İnternet sayfamızda görebilirsiniz, çok güzel ve büyük bir projedir.

-Şuan hangi projelerde çalışıyorsunuz?

Şu an tabii ki büyük projelerimiz bitti. Ben daha çok bir milyar dolar bütçeli veya daha üst projelerde direk yönetim kademesinde, yada yönetici olarak çalıştım. Büyük proje yönetmek çok ayrı bir bakış açısı, bazı şeyleri çok daha farklı düşünmek zorundasınız. Herkesin düşündüğü gibi değil, herkesten farklı bir şeyleri düşünerek, daha başarılı olabilirsiniz. En son bitirdiğimiz otoyol projesi Kuzey Marmara Otoyolu idi. Bu projeden sonra merkez kadroya geldim. Şu an ihale çalışıyorum. İhale hazırlanmasında çalışıyorum. Önümüzde üç dört tane büyük proje var. Bunlardan bir tanesi Çanakkale 1915 Köprüsü ve Çanakkale Otoyolu. Bunun dışında Ankara Niğde Otoyolu, Menemen Çandarlı Otoyolu ve İstanbul içerisinde Kilyos Tüneli çalışmamız var. Bunlarla ilgili teklif hazırlama aşamasında çalışıyorum.

-Bir Mega-Projeyi hangi kıstaslarla ölçersiniz ve size göre hangi boyutlardan itibaren bir Mega-Projeden bahsedebiliriz?

Mega proje dediğimizde benim açımdan baktığımda bir milyar dolar ve üstü projelere ben mega proje diye bakıyorum. Mega proje diye baktığımda, süresinin de kısa süre olmasına bakıyorum. Yani iki üç yıl zarfında bitecek bir planlaması olan projelere bakıyorum. Yani bir projeniz var, örneğin kömür işletmesi yapıyorsunuz, kömür işletmesinde dekapaj çalışıyorsunuz, bir kömür tesisi, veya bir planlaması 20 yıl, 30 yıllık bir yatırımdır. Türkiye'de Elbistan Termik Sentral vardır, birinci ikinci üçüncü üniteler oluşmuştur. Rakamsal olarak baktığımız da büyük projedir, 3 ila 5 milyardır, ama yıllara baktığımız zaman, yirmi yıllık bir projedir. Dönüp baktığınızda, ben bunu

Anhang G

İsmail Uyar

büyük proje olarak addetmiyorum, çünkü yıllara baktığınız da, yıllık cirosu çok küçük kalıyor. Bugün mega proje bana göre, evet baştan bir planlama olabilir ama, adım adım olduğu için, bunu bir mega proje olarak addetmiyorum. Yıllık olarak baktığımızda, en az 300, 500 milyon dolarlık ciro yapabilen, miktarsal olarak, bir milyar doların üzerinde olan projeleri, mega proje olarak değerlendiriyorum.

-Mega-Projelerde büyük resmi görmeyi nasıl başarıyorsunuz?

Her zaman olaylara makro yapıdan bakmak lazım. Bu benim sıkça kullandığım bir tabir. Çünkü makro yapıdan bakmadınız zaman, projeyi yeterince doğru kavrayamazsınız. Küçük detayların içerisine takılırsanız, projenin bütününi kaçırsınız. Ben çoğu zaman şöyle örnek veriyorum. Odanızda oturuyorsunuz, masanızda bir bardak kahveniz var. Odanızda otururken buna baktığınızda buradaki bir bardak, fincan kahveyi görürsünüz. Biraz daha yukarıya çıktığımızda bu binanın üstünden, çatısından baktığımızda, masanın üstündeki kahve değil, bu masaya, bilgisayarı ve oturduğumuz alanı görürüz. Binanın üstünden değilde, uçak yüksekliğinde, bir seviyeden baktığımızda, buradaki bizim binamızın olduğumuzun yerleşkenin ne kadar küçük olduğunu görürüz. Aynı büyük projelere de ben böyle bakıyorum. Yani bakış açınız öyle geniş olacak ki olayın büyüklüğünü göreceksiniz. Yani burda sadece bir olaya takılırsanız, masanın üzerindeki sadece kahve fincanına takılıp olayın büyüklüğünü göremezsiniz. Ama buna bir bütün olarak bakarsanız, bu proje bir bütünse, bina bu projenin tamamı ise, uçaktan baktığımız zaman, her şeyi daha detaylı görebiliriz. Detay gördüğümüz büyük resimden gördüğümüz takdirde, daha farklı planlamalar yapabiliriz.

-Geçmişteki Mega-Projelerde, Poje ve risk yönetimi ile alakalı olarak hangi parametrelerde negatif tecrübe yaşadınız?

Rusyada Western High-Speed Diameter (WHSD) projesi 2.2 milyar Euro'luk bir projeydi. Süresi üç yıldı. Deniz yapıları ve kara yapıları vardı. 7.5 km nehrin, Filandiya körfezi içinde kalan bir proje. Tünel vardı, deniz yapısı vardı, viyadükler üzerinden köprü geçiyordu. Bununla ilgili çok tecrübeli bir takım danışman firmalardan yardım aldık. Fakat bu danışman firmalarının bakış açısı hep yaşanmış bir takım örneklerle örneklemek şeklindeydi. Bazen bu doğru olmayabiliyor. Ülkenin kültürü, ülkenin bakış açısı. Bunu niye söylüyorum? St. Petersburg tarihi bir şehir, dolayısıyla dokuyu bozdurmuyorlar. Geçtiğimiz nehir de çok güzel bir environment var, bir balık türü var, o balık türünün belirli mevsimde orada kıyıda açık denize daha sonraki aylarda, tekrardan kıyıya dönüp yumurtlama dönemi var. O dönemlerde çalışmadık. Dolayısıyla doğru bildiğimiz şeyler bazen yanlış olabiliyor. Ayrıca Rusya'da mesela biz uluslararası Euro-Norm veya [anlaşılmıyor 00:09:46] amerikan standartlarında iş yapmaya ve daha yatkınız bunları biliyoruz, fakat Rus standartlarına, GOST [anlaşılmıyor 00:09:55] girdiğimizde, bambaşka bir dünya olduğunu anladım. Dolayısıyla Amerika ile Rusya'yi karşılaştırdığınızda, aslında iki ülke de uzaya gitmiş, fakat farklı teknolojilerle gitmişler. İkisi de sonuçta hedefe ulaşmış. Dolayısıyla dönüp baktığımızda standartlar bir birinden üstün diyemeyiz, ama standartın manası nedir? Teknik yapılabilirlik. Bir takım değerleri, bir standarda bağlamak. Bizim burdaki mega [anlaşılmıyor 00:10:34] ne idi? Uluslararası tecrübeyi doğru uygulamaya çalıştık, uygulayamadık. Ülke gerçeği ile standartların gerçeği arasında çatışma oldu. Ama ne oldu? Biz Türkler hızlıca karar verebiliriz,

çabuk düşünebiliriz, bu işi nasıl yapacağımızdan bakarız, bir de olmazından bakarız ve hemen ilk altı ayda metotlarımızı değiştirdik, uyum sağladık.

-Projelerinizdeki taraflarla ve çalışma gruplarıyla, operasyonların yürümesi için gereken asgari samimiyetiliği (dürüstlüğü) ve şeffaflığı nasıl sağlıyorsunuz?

Bir kere ben iş bazında bakarım. Kişilerin profesyonelliklerine bakarım, kişilerin olaylara şahsi ne görünür, ne düşünce, ne ırk, bunları bir kriter olarak koymuyorum, böyle olunca da, otomatik olarak var olan standartları herkese eşit uyguladığınızda, yani liyakat ve adalet duygusu ile hareket ettiğinizde, hiçbir problem olmadan çalışabilirsiniz. Ben aşağı yukarı yirmi farklı ülkenin insanıyla çalıştım. Hepsile aynı şeyi yapmaya çalıştım. Sordukları soruya net cevap verdim, dürüst oldum, evet yada hayır demeye çalıştım. Gri alanlar bırakmadım. Öyle olunca da bilirlerdi ki yönetici olarak bana geldikleri zaman, cevap alacaktır, ya onu memnun edecektir, ya da memnun etmeyecektir ama verilen bir cevap olacaktır. Grup çalışmasında bu çok önemlidir çünkü tek başınıza hiçbir şey yapamazsınız. Sinerji yaratmanız lazım, sinerji çok ayrı bir şey. Sinerji yaratmazsanız, ben duygusuyla başarılı olamazsınız. Ancak biz duygusuyla başarılı olabilirsiniz. Biz duygusuyla başarılı olmak için de, biz dediğiniz o insanların her birinin bam teline dokunmak lazım. Ailesini de bilmemiz lazım, o gün niye verimsiz olduğunu veya onun uykusuz veya hasta olup olmadığını da bilmemiz lazım. Onun bir takım sıkıntılarını halletmemiz lazım ki, çalışan işte daha başarılı olsun, bize daha verimli olsun. Aslında sonuç olarak baktığımızda, biz işimize bakıyoruz. Çalışanın daha verimli olabilmesi için, onun birtakım problemlerini farkedip çözmemiz lazım.

-Projelerinizde hangi software programlarından yararlanıyorsunuz?

Bilgisayar programlarına dönüp baktığımızda, Windows'un tümünü kullanıyoruz, Excel, MS Project gibi. Bunların yanısıra iş programlarımızda Primavera kullanıyoruz. Son dönemlerde yol çalışmalarında Asta Tilos diye bir program kullandık. Miktar, zaman ve parayı aynı programda takip edebiliyoruz. Yani üç boyutlu olarak takip edebiliyoruz. Bu bizim için bir avantaj oldu. Hem projenin nakit akışını, hem süresini, hem miktarı daha rahat kontrol edebiliyoruz. Bunun yanı sıra yine SAP programımız var mali yapıda, ambar, demirbaş, insan kaynakları yönetimi, kalite kontrol ile ilgili, SAP programı kullanıyoruz. Bunun yanı sıra daha küçük bazlı, işimize yönelik, bir ambarda barkod okuma, bir personel giriş çıkış kontrol edebilen, [anlaşılmıyor 00:14:42] sisteminin takibi, ya da bilgisayarda tüm kameralarımızı izleyerek, güvenliğimizi, bizim açık noktaları veya giriş saatleri raporlayan daha küçük, özel yerel yazılımların yaptıkları bir sistem de kullandık. Burada en önemlisi, M-files döküman yönetimi programı kullandık. Bunu sıkça kullanıyoruz.

-Türkiye ile yurtdışını karşılaştığınızda proje planlama anlamında bir farklılık var mı, var ise bunlar hangileridir?

Yurtdışında çalıştığım için bunu çok net biliyorum ve karşılaştırdım. Yurtdışında bir projenin önce planlaması, bütçesi, dizaynı bitmeden ihale sürecine çıkmazlar. % 90 mertebesinde, her şeyi bellidir, sonra ihale olur. Maalesef Türkiye'de tam tersi, önce ihaleye çıkılır, sonra bir takım şeyler gerçekleşir. Proje sonradan gelir, dizayn sonradan gelir, kamulaştırma, onaylar sonradan

Anhang G

İsmail Uyar

gelir. Bu da birçok sıkıntıyı beraberinde getirir, zaman ve maliyet unsurları negatif olarak projeye yansır. Doğrusu ise Avrupalı'nın yaptığı, Amerikalı'nın yaptığı, hatta Rus'un yaptığı gibidir. Uygulamaya yakın proje olması, onaylarının alınması, izinlerin alınması, sonra da sahaya girip işi yapmak.

-Türkiye'de Kervan yolda düzülür

Ben bu ifadeye çok sıkca duyuyorum ve herkes de şunu söylüyor. Çok affedersiniz kervan yolda düzülmez, kervan yolda düzmeye kalkarsanız, kervan sizi düzer. Düşünün, bir yola çıkıyoruz, yola çıkarken bir planınız bir projeniz yoksa yolda neyle karşılaşacağınızı bilmezsiniz. Yola çıkıyorsunuz, yani kışla mı karşılaşacaksınız yazla mı, hangi ekipmanları koyacaksınız? Dolayısıyla önce planlama yapmak lazım. Ben her zaman şunu söylüyorum, masada yapılan planlama kazanılan kazançtır. Masada kazandığınız bir gün, sahada en azından beş gün kazandırır.

-Son zamanlarda Türkiye'de yapılan Mega projeleri incelediğimiz zaman bunların başarılı olduğunu görüyoruz. Size göre bu tarz projelerde en önemli başarı faktörleri hangileridir?

Türkiye'deki büyük Mega projelere baktığımızda son dönemde yap-işlet-devret, Built-Operate-Transfer modeline göre çalışıyor. Yap-işlet-devret dediğimizde, iyi yaparsanız, güzel işletirseniz, çalıştırdığınız dönemde size kar bırakır. Yani mühendisliği optimum, iyi dizayn, kaliteli malzeme, hızlı yaparak, geri dönüşümü çabuk sağlarsınız. Bizim şirketimizde bu nasıl oluyor? Bizim şirketimizde son dönemlerde yap-işlet-devret türünde bir çok projede çalıştık. Yine benzeri Engineering-Procurement-Construction (EPC) projelerde çalıştık. Dizaynı sen yap, satın alma işlemleri sen yap ve kontratı da sen düzelterek inşaatını yap, dolayısıyla tüm sorumluluk sende. Kalite sorumluluğu da sende, yapı sorumluluğu da sende, dizayn da sende. Anahtar teslim, ve bütün izinleri ve onayları da siz alıyorsunuz. Bu size başarıyı getiriyor, çünkü tüm sorumluluğu ve riski alıyorsunuz. O şekilde daha hızlı hareket edebiliyorsunuz. Şirketimizin başarılı olmasından nedenlerden birisi de ekip. Genel ekipe baktığımızda en az %50-60 oranında eski, iş bitirmiş, tecrübeli, firmayı tanıyan, işi bilen insanlardan oluşması. Dolayısıyla bu insanlar bir araya geldiğinde ve biraz da dışardan takviyelerle iş de hızlıca tamamlanıyor.

-Bir Projenin gidişatında hangi belirtiler sizde soru işareti uyandırır ve projeyi tekrar doğru yola yönlendirmek için hangi tedbirleri alırsınız?

Projelere baktığımızda, bana göre iki tane kriter vardır. Bir tanesi iş programı, diğeri nakit akışıdır. Yani işin süresinde ve bütçesinde bitmesi lazım. Biz projeyi önümüze koyduğumuzda, her ay gerçekleşmesi ve iş planında nerde olduğumuza bakmamız lazım. Burada bir sapma var ise, yani düşünün örneğin 3 milyarlık bir projeniz var ve 30 ayda bitecek, demek ki minimum aylık 100 milyon dolarlık iş yapmanız lazım. Para bölü zaman (ay). Bunlar uyumuyorsa o zaman problem var demektir. Yani mutlaka problemlerin bir izahatı olacaktır. Yağmur yağmıştır, dizayn gelmemiştir, ekipman arızalanmıştır. Bunların hepsi yaşanabilecek şeyler biz bunu bertaraf etmek için yöneticiyiz. Bunu zaten öngörmemiz lazım. Bir puffer periyot süresi koymamız lazım, projemizde risk payının, ekipman payının olması lazım. Bunları doğru planlıyorsak, doğru zaman doğru para. Aya düşen zamanla para bir birine uyuyorsa, yaptığımız plan doğru gidiyorsa, bir sıkıntı yoktur. Bu raydan çıkmış, burda bir sıkıntı görüyoruz, o zaman dönüp buraya müdahale

Anhang G

İsmail Uyar

edeceğiz. Bu sisteme bunu tekrar sokacağız. Ekstra önlemler alacağız, alınan her ekstra önlem, ekstra maliyettir. Buna sizin cebinizden çıkan paradır. Yani zamansız bir planlama yaparsanız, geç kalmanın, projeyi hızlandırmanın bedeli size maliyet olarak yansır. Yani bunu bir başka yerden alamazsınız. Anahtar teslim iş vermişsiniz birisine, bir ev yapacak size, altı ay yatmışsınız, hiç çalışmamışsınız, sonra geri kalan aylarda bunun hepsini yapayım diyorsunuz. Çok basit, birim zamanında yapacağınız bazı işlerin miktarı vardır. Kendinizi yırtsanız da daha fazlasını yapamazsınız. Dolayısıyla yapmaya çalışırsanız, ekstra mesai vereceksiniz, ekstra makina getireceksiniz, ekstra verimsizlikler olacak, ve bu da size ekstra maliyet olarak yansıyacak.

-Kültür, çok kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Kültür sizin için ne anlam ifade ediyor?

Kültür dediğimizde, yemek kültürü de diyebilirsiniz, eğitim kültürü de diyebilirsiniz, ülke kültürü de diyebilirsiniz, insan kültürü de diyebilirsiniz. Çok farklı olarak bakabilirsiniz, ama bizim işimiz burada iş yapmayı konuşursak, iş kültürünü, ahlaki konuşmamız lazım. Kişisel olarak kibar mış, kabamış düşüncesi şuymuş, buymuş olmaması lazım. İş kültürü nedir? Benim iş kültüründe anlayışım söz verdiği işi zamanında yapmak, yada yapamayacağı işe söz vermemek var. Benim için iş kültürü budur.

-Size göre, yabancı ve yerli çalışanlar farklı ana dillere sahip olmalarına rağmen, kültürler üstü çalışma grupları kurulabilir mi?

Kesinlikle bu olabilir. Olmaz diye bakmıyorum. Sonuçta farklı dillerde de olsa insanlar yaptıkları iş aynı. Düşünün ki Türkiye'de de yol inşaatı yapabilirsiniz, Viyana'da da yol inşaatı yapabilirsiniz. Oradaki yol inşaatının yapımı ile buradaki birbirinden farklı mı? Burda Türkler çalışıyor, orada Viyanalılar çalışıyor, Avusturyalılar çalışıyor. Dolayısıyla baktığımızda kültürler farklı olsa da, sonunda ikisi de bir şekilde bu inşaatı bitiriyor. Peki bunların ikisini bir araya getirsek daha iyi bir yol inşaatı yapamaz mıyız? Bana göre kesinlikle yapabiliriz. Herkesin çünkü artı ve eksiklerini birleştiririz, bunu da iyi bir yönetim olarak, know how edebilirsek, daha iyi bir iş çıkarabiliriz, daha iyi bir yönetici ile. Yönetemezsek kaos çıkar.

-Sizce kültürel çeşitliliğin getirdiği faydalar/avantajlar nelerdir?

Yani şimdi dönüp baktığımızda, Avrupalının iş disiplini, Türk'ün çalışkanlığı, zorluklar karşısında yılmaması, alternatif çözümler bulması, farklı kültürlerin bir araya gelmesinin neticesinde bize bir sinerji yaratır diye düşünüyorum.

-Milli kültürlerle alakalı tipik diyebileceğiniz bir hatıranızı benimle paylaşabilir misiniz?

Buna şöyle bir örnek verebiliriz. Ben Rusya'da da çalıştım, yurtdışında başka ülkelerde de çalıştım, yurtiçinde de çalıştım. Şimdi biz Türkler mesai nedir bilmeden çalışırız. Yani 8 saat, 10 saat bizim için bir kıstas değildir. İş bitecekse 10 saat de çalışırız, 15 saat de çalışırız. Bunun için işverenimizden bir beklentimiz de yoktur. O iş o gün yapılacaktır ve kişiler çalışırlar. Bir Avrupalı çalıştırdığınızda Avrupalı, yani iş var çalışıyorum ama benim mesai ücretim ne olacak, akşam iş bitince eve nasıl gidecem diye düşünür. Bu şartları sağlarsanız çalışır. Mesela Rusya'da çalıştım.

Anhang G

İsmail Uyar

Rusya'da Rus çalışanlarının yüzde seksenine ekstra ücret de verseniz, ekstra para da verseniz, imkânlarda sağlasanız çalışmaz. Yani örneğin hafta sonunu düşünün. Türkleri hafta sonu çalıştırırsınız, bayramda çalıştırırsınız, avrupalıyı para vererseniz çalıştırırsınız. Rusu hayatta çalıştıramazsınız. Rus çalışmaz. Bunu bilerseniz, önleminizi alırsınız.

-Uluslararası arenaya göndereceğiniz çalışanların, herhangi bir eğitimden geçiyor mu? uyguladığınız eğitim proglamlarından bazı örnekler alabilir miyiz?

Simdi daha önce Türkiye'de bir yüksek hızlı tren inşaatında çalışırken aşağı yukarı 55 kilometre tünel yaptık. Bu tünellerin bir tanesinde 6100 metre uzunluğunda 13 metre çapında bir tunnel boring machine (TBM) ekibi için -köstebek de diyebiliriz- ekibi öncede toparladık teknisyen bazında, usta bazında, göndereceğimiz [anlaşılmıyor 00:28:23]

-Proje Türkiye de mi yoksa Almanyada mı?

Proje Türkiye'de, makine Almanya'da yapılıyor. Makinaya teslim almaya ve çalışma prensibini anlasınlar diye bir eğitime gönderdik. Aşağı yukarı iki aylık bir eğitime gittiler. O eğitime giderken onları toparlayıp şey söyledim. Ekibin içeriğinde farklı kültürler var. Türk dedigimizde herkes aynı değil. Doğulusu var batılısı var, farklı diller konuşanlar var, acıyı seven var, tatlıyı seven var. Dedim ki burada birlik olacaksınız, hepiniz birbirinize destek olacaksınız. İçinizde Almanca konuşanlar var, konuşmayanlar var, İngilizce konuşanlar var, konuşmayanlar var. Bir kere her kafadan bir ses çıkmayacak. Önce birlik olacaksınız. Kendi bir üst yöneticinize, şefinize bir takım sıkıntılarınızı söyleyeceksiniz. O orada çözecek, o çözemiyorsa, bize aktaracak. Sonuçta dil eğitimi, kişileri seçtik, liyakatı getirdik. Eğitim açısından herkes her derdini anlatmak istediğinde Çalışan, Ustabaşı, Şef, Mühendis, Müdür, Müdür Yardımcısı gibi pozisyonlara göre. Bu eğitimi kültürü giderken verdik. Dedik ki bak buna göre davranacaksınız yurtdışında çünkü böyle bir karışıklıktan hiçbir şey yapamazsınız. Hedefimiz belli, makineyi iyice öğreneceğiz, amacımız belli, gelip bunu burada tekrar Türkiye'de çalıştıracacağız. Beklentimiz sizden iyi öğrenmeniz, fakat öğrenmek için bir yabancı dilden çevirecek aktaracak. Ama biz bunları, bu eğitimi vermeden gönderseydik, yabancı olmayan biriyle gönderseydik, başarılı olamazlardı. Gittiler, bu eğitimi bu kültürü verip gönderdik onları. Sonucunda başarılı olduk.

-Teşekkür ediyorum, vakit ayırdığınız için.

Ben teşekkür ediyorum. Güzel bir çalışma olur inşallah.

Repörtaaj: Dr. Mert Yüzsever, Türk Hava Yollari, Ekip Planlama Başkanı, 21 Ocak 2017, İstanbul

-Mert bey belki bir iki kelime ile kendinizi tanıtırmsınız?

Ben 1977 İstanbul Büyükkada doğumluyum, bütün eğitim hayatımı İstanbul'da tamamladım. Üniversite olarak İstanbul Teknik Üniversitesi endüstri mühendisliği bölümünden, yüksek lisans ve doktoraı da yine Boğaziçi Üniversitesinde endüstri mühendisliği bölümünde tamamladım. 2004'den beri Türk Hava Yolları'nda çalışmaktayım. 13. senemi tamamladım. Burada da genel olarak operasyon, aksaklıkları yöneten OSS ve ticari planlamaları yapan Tarife Müdürlüğü'nde çalıştım. Sekiz sene operasyonda, beş sene ticari birimlerde.

-İlk sorumuz şuan hangi projelerde çalışıyorsunuz? Aktüel bir proje var mı, yaptığınız?

Şuan da yeni Havalimanı'na taşınma projesi var eylülde, onunla ilgili olarak ticari, özellikle tarife tarafında neler yapılabileceğimizle ilgili çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

-Bir Mega-Projeyi hangi kıstaslarla ölçersiniz ve size göre hangi boyutlardan itibaren bir Mega-Projeden bahsedebiliriz?

Ben Mega Projeyi özellikle dokunduğu kişi sayısı ve bütçesine göre mega diye tanımlarım. Bunun dışında, çevreye etkisi de önemli bir etken olarak gözükebilir, gözükmeğdir. Hangi boyuttan sonra bu bir mega proje olur? Bu sonucta göreceli bir şey. Bence bin kişiye dokunan bir proje, bir mega projedir diye düşünüyorum. Bin ve üstünde olan herhangi bir proje.

-Mega-Projelerde büyük resmi görmeyi nasıl başarıyorsunuz?

Büyük resmi görme meselesini ben şöyle değerlendiriyorum. Bu özel çalışma yaparak, ya da eğitim olarak çok fazla ilerletebilecek bir şey değil, ben bunu bir kabiliyet olarak değerlendiriyorum, kendi açımdan. Bazı insanlarda var bazı insanlarda yok şeklinde, çünkü sizin için bazen benim gördüğüm, benim çok kolay gördüğüm bir şeyi, bazı insanlar anlatılmasına rağmen, anlamakta sıkıntı çekebiliyorlar, bazen onların gördüğü bir şeyi aynı şekilde ben anlamakta zorluk çekiyorum. Sonucta ben bunu yani çalışarak kazanılan bir şeyden ziyade bir kabiliyet, bir yetenek, olarak değerlendiriyorum.

-Yani bir şey ne kadar komplike olsa da, bazı insan direk görebiliyor

Evet, gerekli donelere sahip olduktan sonra.. Herkes gerekli bilgileri vereceksiniz, ama bazıı görüyor, bazıı görmüyor. Bunu bir matematik problemi gibi ben değerlendiriyorum. Aslında benim tezime göre yöneticilerin gerçekten iyi bir matematik bakış açısına sahip olması lazım. Matematikte başarı nasıl geliyor? Probleme doğru şekilde bakabilerseniz, yoksa göremiyorsunuz, yani cevaba ulaşamıyorsunuz. O halde bakış açısı çok önemli. Nasıl bakılacağı aslında tercübe olabilir, ama kabiliyet eğer yoksa, yetenek yoksa, ne yaparsanız yapın, ancak ezberden bazı şeyler yapılabiliyor diye düşünüyorum açıkçası.

-Geçmişteki Mega-Projelerde, Poje ve risk yönetimi ile alakalı olarak hangi parametrelerde negatif tecrübe yaşadınız?

Bundan önce THY olarak Star Alliance girerken kod paylaşımı projesi yapmıştık. Bu kod paylaşım projesinde, çeşitli birimler bir araya gelerek yapmıştık bu projeyi.

-Kod paylaşimini biraz açabilir misiniz?

Hava Yolları'nın birbirleriyle kendi sefer numaralarını koyması. Mesela Türk Hava Yolları'nın bir sefer numarası var, bununla beraber bu sefer numarasını kendi uçmadığı bir uçağı koyması kod paylaşımı. Mesela başka bir havayolu THY sefer numarasıyla satış yapabilmesi kod paylaşımı demek. Yabancı şirket operate ediyor ama THY uçuş yapıyor, bilet satıyor, marketingini THY yapıyor, fiiliyatta uçan havayolu diğer havayolu, veya diğeri bilet satıyor, THY uçuş yapıyor. Kod paylaşımı böyle bir şey. Star Allianzın temel unsuru budur zaten. Burada ne gibi zorluk çektik? Şirket içi birimlerle, ilk defa yapıldığı için, daha önceden tam tanımı yapılmadığı için, iş bölümü ile ilgili ve kordinasyonla ilgili sıkıntı çektik. Sonuçta hepsi aşıldı.

-Projelerinizdeki taraflarla ve çalışma gruplarıyla, operasyonların yürümesi için gereken asgari samimiyetliliği (dürüstlüğü) ve şeffaflığı nasıl sağlıyorsunuz?

Şöyle yapıyoruz çalışma ekibimizle: Haftada bir rutin, hatta gerektiği zamanda daha sık toplantılar yapıyoruz, arada sırada kek yemek olsun, yemek yemek olsun, sosyal ortamlarda bir araya gelip, iş dışında da yakınlaşma çabalarımız var ki insanlar arasında bir güven, samimiyet oluşsun. Kavga da olur, gürültü de olur, ama bunların samimiyetle olması gerekiyor. Samimiyet olduktan sonra hepsini aşarsınız, ama samimiyet yoksa, ondan sonra sıkıntılar baş gösteriyor, gösterebilmekte. Şunu da eklemek istiyorum, ben çalışma arkadaşlarıma huzurlu bir çalışma ortamı tesis etmek istiyorum projelerde. Sonuçta tek dertlerinin işlerini yapmak olması, başka insanlarla uğraşmaması, bununla ilgili başka birimlerle olsun, başka yöneticilerle olsun, iş arkadaşlarıyla olsun, bir şey olduğu zaman, bana gelerek benim üzerimden ilerlemelerini istiyorum, kendileri insan ilişkilerinden dolayı kafalarını meşgul etmesinler. Yani bir sıkıntı varsa, bana gelmesi durumunda, ben ilgilenmek istiyorum, çünkü bu tip şeylerle kafa yorup, kendilerini üzmelerini, , germelerini istemiyorum. İlk başta huzur. İnsanlar huzurlu olursa ve amirlerine, beraber çalıştıkları kişiye güvenirlerse, daha verimli olacaklarına, yani inanıyorum demiyorum artık gözlemiyorum. İnsanlar bunun kıymetini biliyorlar.

-Projelerinizde hangi software programlarından yararlanıyorsunuz?

Biz genelde bu tip projelerde hazır paket programları kullanıyoruz, yani herhangi bir yazılım geliştirmiyoruz. Şirket içinde veya şirket dışında bir kod yazdırmıyoruz, direk paket programı alıyoruz. Bunlar tarife ile ilgili konularda, Gantt Chart programları Tarife programları, kod paylaşımında, direk kod paylaşımı yapan program. Analiz yapabilmek için Excel, Tablo gibi programlar, Tablo bir görselleştirme programı. Microsoftun Power Point programını pek fazla kullanmıyorum, çünkü görsel olarak eksik buluyorum.

-Türkiye ile yurtdışını karşılaştığınızda proje planlama anlamında bir farklılık var mı, var ise bunlar hangileridir?

Ben yurtdışında bulunmadığım için bu soruyla alakalı ancak tahmin yürütebilirim, o da çok uygun olmaz.

-Son zamanlarda Türkiye’de yapılan Mega projeleri incelediğimiz zaman bunların başarılı olduğunu görüyoruz. Size göre bu tarz projelerde en önemli başarı faktörleri hangileridir?

Şimdi bir kere bir projenin ekonomik olarak faydalı olması lazım, en büyük başarı bu, bunun yanında çevreye bu projenin yapımında kullanılan kaynakların getirmenin yanında küçük olmaması bence. Yani ekonomik olacak, çevreye büyük zarar tahribat oluşturmayacak, ihmal edilebilir değil, kabul edilebilir olması. Sonuçta siz bir proje yapabilirsiniz, ama çevreyi mahvettikten sonra, ekonomik faydasının olması çok kıymetli değil. Ama çevre kabul edilebilir bir ölçüde tahrip oluyorsa, ve çok ekonomik bir proje ise kabul edebiliriz. Mesela bu Avrasya tüneli bunun için güzel bir örnek. gerçekten insanların hayatın olumlu etkiliyor ve çevre tahribatı da bulunmuyor.

-Bu projenin başarılı olması için hangi faktörler gerekli?

Ekonomik olması lazım. İlk başta bir bütçeye göre yapıyor, o bütçeye uyması gerekiyor, sonra da öngörülen getirinin tesis edilebilir olması gerekiyor. Sadece ekonomik olması yeterli değil tabi. Şimdi Avrasya tüneline konuşacak olursak, bunun belirli bir yatırım maliyeti var. Sonuçta siz onu gişelerden geçişten topladığınız parayla yapıyorsunuz, bunun yanında ekonomiye insanların kolay kolay ölçülemeyecek bir saat kazanıyor. Bu da diğer taraftaki trafiği rahatlatıyor, bu da ölçülemiyor, ya da kolay kolay elle tutulur gözle görülür hale getirelemiyor. Ben başarı derken buna diyorum. Başarılı olması için belli bir bütçeyi, belli bir zaman dilimine ve belli bir kaliteye sahip olması lazım projenin ve bunları tutturabilmesi lazım. Yani üç boyuttada eksikliği uğramaması lazım. Kalite, süre, ve bütçe.

-Türkiye’ye öz bir durum var mı sizce? Türkiyede şu faktör projelerin çok hızlı ilerlemesine ve başarılı olmasına neden oluyor gibi, örneğin Almanya’da Berlin havalimanı projesi üç, dört defa açılışı ertlendi.

Şimdi biz bunda başarılıyız diyebilmemiz için, inşallah 2018 Şubat’ta hayırlısıyla açtığımız zaman, başarılı olduğumuzu kabul edeceğiz. Ama bunu görmeden konuşmak, ne olacağını, ben uzman olmadığım için, birsey diyemiyorum. Ama açtığımız zaman, gerçekten inşaat konusunda, planlama konusunda Almanya’nın önünde bir başarıyı elde ettiğimizi o gün rahatlıkla söyleyebileceğimizi düşünüyorum. Bence Türk insanı motive olduğunda ve bir şeye inandığında, onu gerçekleştirebilmek için gerçekten de tüm gayretiyle çalışma azmine sahip bir halk. Yani birlik haline getirebilerseniz, gerçekten de büyük işler başarılabilen bir halk diye düşünüyorum.

-Bir Projenin gidişatında hangi belirtiler sizde soru işareti uyandırır ve projeyi tekrar doğru yola yönlendirmek için hangi tedbirleri alırsınız?

Bir Projenin başarılı olması için kalite, süre ve bütçe olması gerekiyor. Bunların herhangi birinde bir sapma varsa, mesela bütçe öngörülen bütçeyi aşıyorsa, bence başarısızlık sinyalidir, bir

Anhang H

Mert Yüzsever

kalitede düşüklük varsa, yine başarısızlık sinyalidir, süre uzayacak gibi gözüküyorsa, yine başarısızlık sinyalidir. O zaman ne yapacağız? Mesela sürede bir aksama varsa, biz ne yapıyoruz? PERT Chartlarımız var, en kısa yol metodlarımız var, orda en aksayanı bulup, onu bertaraf etmek için, ortadan kaldırmak için gerekli tedbirleri alacağız. Bütçedeysen, neden bütçeden sapıyor, ne oluyor ve bunu kontrol altına alınabilir bir şey ise, o zaman onu nasıl düzelteceğimize bakacağız. Kalitede bir sıkıntı varsa, kalitede neden düşüyoruz, bunu nasıl ortadan kaldıracğız, onları analiz edeceğiz.

-Biraz daha farklı sorulara geçiyoruz. Kültür, çok kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Kültür sizin için ne anlam ifade ediyor?

Kültür benim için bir toplumun yüzyıllar boyunca geliştirmiş olduğu, birlikte yaşamının sonucunda ortaya çıkmış olan anlayıştır.

-Bunu şirket kültürü açısından baktığımız zaman nasıl?

Şirket kültürü için de aynısı geçerli. Burda çalışan insanların burada birlikte olmaları sonucunda ortaya çıkarmış oldukları anlayış. Onun için diyoruzki şirket kültürünü pat diye değiştiremiyorsunuz, çünkü o yılların sonucunda oraya gelmiş, belirli olgunluğa gelmiş. Yani bu da bir 45 yaşına geldikten sonra onun huyunu suyunu değiştirmeye benziyor, bu da gerçekten çok çabuk olmuyor diye düşünüyorum. Einstein bir sözü var: bir şeyi değiştirmek istiyorsanız, önce onu oluşturanları değiştirmeniz lazım. Yani o kültürü, problemi oluşturanları değiştirmediniz sürece, kültürü yada sorunu ortadan kaldıramazsın diyor. Ben de buna inanıyorum. Yani insanın değişmesi çok kolay değil.

-Size göre, yabancı ve yerli çalışanlar farklı ana dillere sahip olmalarına rağmen, kültürler üstü çalışma grupları kurulabilir mi?

Kültürler üstü benim için kültürlerin birbirlerine saygılı olduğu ortam demektir. Ortak kültürlerin birbirine saygılı olduğu, yani ana dilinin farklı olduğu. Simdi bir kere benim görüşüme göre farklılıktan her zaman fayda gelir. Farklılık her zaman çatışma anlamına gelmez. Eğer inovasyon, yenilik, söz konusuysa, farklı kültürlerde yetişmiş, farklı dilleri konuşan insanların ortaya çıkarabilecekleri inovasyonlar, kesinlikle birbirlerine benzer, aynı dili konuşan insanlardan daha iyidir. Uyum içinde çalışırlar mı, bu tamamiyle başka bir konu diye düşünüyorum, ama ben bu uyumun şirket kültürü ile alakalı olduğunu düşünüyorum. Herhangi bir ülkede adam kendi düşüncesini ters biriyle karşılaştığı zaman, ona tahammül edemiyor çok büyük reaksiyon veriyor. Aynı adamı alıyorsunuz Amerika'ya götürüyorsunuz, orda tamamiyle işinde uyumlu çalışabiliyor. Inovasyon, yenilik, geliştirme istiyorsanız, farklılıkları bir arada tutmanın faydası var, biraz çatışma pahasına olsa da. Ama uyum, birlik istiyorsanız, rutin bir iş yapılacaksa, ozamanda çatışmadan kaçınabilmek için aynı kültürden, insanlarla monoton işleri devam ettirebilirsiniz.

-Sizce kültürel çeşitliliğin getirdiği faydalar/avantajlar nelerdir?

Anhang H

Mert Yüzsever

Az önce de belirtmiş olduğum gibi bence faydalı fikirler inovasyonlar yenilikler kültürel çeşitlilikten doğar, doğması kolaylaşır diye düşünüyorum, çünkü insan başka insana tolerans gösterebiliyorsa, o toleransı gösterebilmesi için empati yapması gerekiyor. O empatiyi yapması için onun düşündüğü gibi düşünmesi gerekiyor. Ozaman farklı düşünmeye başlıyorsun. Kendi tabloları dışına çıkmış oluyorsun. Bizimde esasen inovasyon, yenilik için yapmak istediğimiz şey farklı düşünmek. Yoksa her alışkanlıkların içinde düşünüyorsa bir şey oluşturmamız çok zor olur. Ben bir örnek vereyim: mesela bizim kültürümüzde sabah kalkınca kahvaltı edilir, ama şimdi biz birisini görsek başka bir ülkeden gelen, sabah kalkıyor, atıyorum pırzola yiyor. Şimdi biz bunu gördüğümüz zaman, normalde şaşırırız. Bu nasıl oluyor diye düşünmemiz lazım, miğdesine zarar veriyor mu, ben acaba niye yapmıyorum? Tamamen başka noktalardan bakmak burda önemli olan, böylece piyasaya yeni bir kahvaltılı türü sunabilirsiniz. Sonuçta farklı düşünmek için, insan beyni, ben şuna inanıyorum, hep alışkanlıklar, yolunda monoton gidiyor, elektrik gibi. Bunun dışına çıkan herşey farkındalığı arttırdığı için faydası var şeklinde düşünüyorum.

-Bir sonraki soruya biraz önceden cevap vermiş olduğunuz. Milli kültürlerle alakalı tipik diyebileceğiniz bir hatıranızı benimle paylaşabilir misiniz?

Türkiye'nin kendine mahsus bazı şeyleri var, kahvaltı olur, trafikte verdiğimiz tepkiler olur, insan ilişkilerimiz olur, çok samimiyiz, çok içteniz, bence bu samimiyetlik yakınlık bir dezavantaj diyorlar mesela kuzey insanında o soğukluk, mesefaye mesela hayranlıkla bakanlar var. Bana kalsa bu daha iyi. Samimisin, için dışın bir, içinde birsey tutmuyorsun bir insana karşı, neyse onu söylüyorsun. Bence türk insanının bir sürü tipik özelliği var. Bunlardan bazıları kahvaltı, trafik, içten, samimiyet.

-İngilizlere Ticaret hayatında zor kestirildikleri söylenir. Ne düşündüklerini çok fazla belli etmezler denir

Yabancıların her yaptığını hayranlıkla görme bakış açısı var. Ben şöyle de bakabilirim. Ben öyle insanla ticaret de yapmam da diyebilirim. Duygularını kaybetmiş, insani özelliklerini kaybetmiş insanlardan kaçına biliriz de diyebilirim. Biraz algıyla ilgili, olgudan ziyade. Batılı yapıysa iyiymiş güzelmış mantığı yanlıştır. Ben bir toplumun diğer topluma direk üstünlüğü varlığını kabul etmiyorum. Ama şu denilebilir. Bazı yerlerde insanlar daha toleranslıdır. Orda kültürülen çeşitlilik var, mecbur kalıyor, diğer tarafta tolerans daha azdır. Orda kendine benzeyen insanlarla bir arada büyümüştür. Bazı yerlerde sıcaklık etkileyebilir, adam sinirlidir, az toleranslıdır. Bu konu, şartlardan dolayı bazı şeyler değişebilir, ama ben direk, yani bu batı toplumu özelliklerini bir üstünlük gibi algılanmasına karşıyım. Doğru bulmuyorum. Bizim de iyi olduğumuz yönler var onların iyi olduğu yönler var.

-Şöyle birşey diyebilirmiyiz: mevcut yaşadığın kültürün, coğrafyanın insanlarını sen en verimli nasıl kullanıyorsun, çalıştırıyorsun?

Evet kesinlikle, birde büyük oranda evrensel oranda bazı doğrular var. Bir insan işine devamlı karışılmasından hoşlanmaz, İngiliz de türk de. Kimse işine karışılmasını istemez. Bunlar coğrafi konumdan, kültürden bağımsız. Mesela bir yönetici olmak devamlı ben, ben dememek, yani her

Anhang H

Mert Yüzsever

şeyi sahiplenmemek, daha birleştirici olmak, insanların birbirleriyle toleranslı olmalarını teşhis etmek, insanları ayrıştırıcı değil birleştirici olmak, bunları yaparsak, huzur böyle geliyor. En başta huzur olacak, huzur olacak ki performans olacak. Sen devamlı müdahale edersen başka insanlara karşı doldurusan, huzur olabilir mi orada?

-Son sorumuza geliyoruz. Uluslararası arenaya göndereceğiniz çalışanların, herhangi bir eğitimden geçiyor mu? Uyguladığınız eğitim proglamlarından bazı örnekler alabilir miyiz?

Öncelikle benim uluslararası kimseyi bir yere gönderdiğim yok, ama bizim satış desk teşkilat olsun, istasyon teşkilat olsun, onların da tabiki kendilerine has belirli eğitimler gittikleri ülkelere, yani çok yapılmaması gereken şeylerle alakalı eğitimlerin olduğunu duydum, yani diyelim gittiğiniz yerde yapılmaması gereken bir hareket varsa onu gittiğinizde bir zorluk yaşamayın şeklinde.

-Çok teşekkür ediyorum

Bizde teşekkür ediyoruz. Ayağınıza sağlık.