

Meine Zeit in der Türkei

Mein erster Türkeiaufenthalt

Mein erster Türkeiaufenthalt datiert vom 1979: Mit meiner damaligen Lebenspartnerin Inge und meinem Freund Rüdiger und dessen Lebenspartnerin Martina flogen wir zunächst Istanbul und übernachteten dort, um am nächsten Tag weiter nach Antalya zu fliegen. Das Gepäckband bei Ankunft am Flughafen war so konstruiert, dass es zwar die Koffer durchließ, nicht aber die zahlreichen, neu angeschafften Gebrauchsgegenstände der türkischen Migranten wie Kühlschränke Fernseher etc., die dort im wahrsten Sinne des Wortes unter die Räder gerieten.

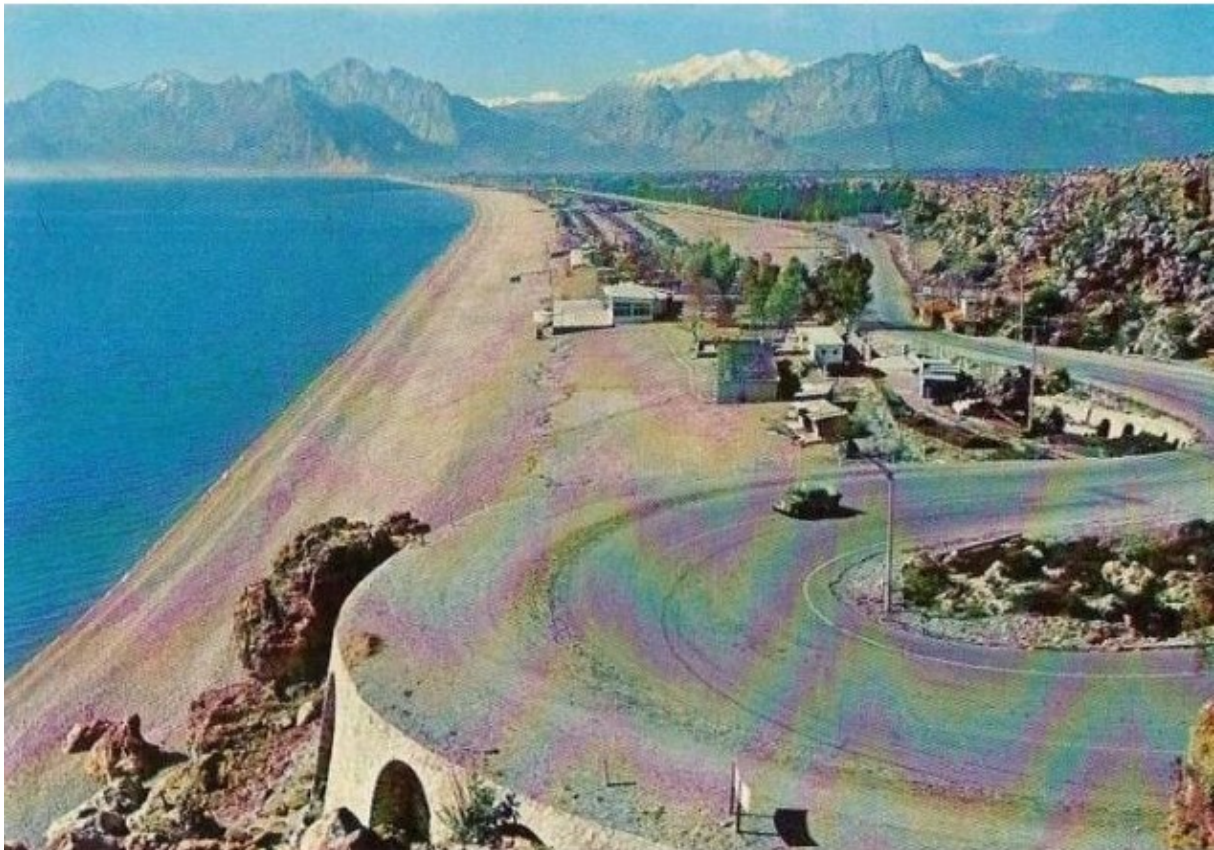
Die erste Nacht in der Nähe des Flughafens in einem Hotel am Meer war wenig prickelnd: Es war nicht beheizt und das Bettzeug war feucht. Am nächsten Tag sollten wir nach Antalya weiterfliegen. Nach 5 stündiger Wartezeit am Flughafen erfuhren wir, dass das für uns vorgesehene Flugzeug von Samsun aus kommend beim Landeanflug in Ankara abgestürzt war: 3 von 4 Crew Mitgliedern und 36 von 39 Passagieren wurden getötet. Den Schreck haben wir dann erst einmal mit einigen Whiskeys verdrängt

Die heute so geschätzte THY hatte zwischen 1973 und 1999 10 Abstürze mit 800 Toten und war damit in diesem Zeitraum die unsicherste Fluglinie der Welt.

Nach Ankunft in Antalya, dessen Flughafen 1998 in Betrieb ging, waren wir begeistert von den Annehmlichkeiten des 1995 eröffneten Divan Hotels, direkt auf den Klippen nahe der Altstadt gelegen mit Meerzugang. Das Hotel bot jeden Abend ein Unterhaltungsprogramm, u.a. eine Theateraufführung des Staatstheaters Izmir. Wir freundeten uns mit den Schauspielern an und verbrachten einen wunderschönen Silvesterabend, bei dem wir u.a. gemeinsam mit unseren neuen türkischen Freunden die Internationale absangen – keine so gute Idee bei den damals in der Türkei vorhandenen Spannungen – und ich in der Unterhaltungsband am Ende des Abends auf dem Keyboard mitspielen durfte.

Die Gegend um Antalya war zu diesem Zeitpunkt wenig erschlossen. Jenseits des Hadriantores Richtung Kemer gab es noch ein paar neu errichtete Apartmenthäuser. Danach war die Stadt zu Ende.

Antalya Konya Alti in den 70 ern



Mit einem Ford-Transit, bei dem die Sitze ausgebaut und durch kleine Schemel ersetzt waren, fuhren wir in qualvoller Enge nach Alanya, das zu dieser Zeit aus einer nicht renovierten Altstadt und einigen wenigen Neubauten bestand. Die Altstadt in Antalya fiel durch jede Menge Rohre in den Fensteröffnungen auf, die den Qualm der Kohleöfen ableiteten und die Altstadt in eine Smog-Zone versetzten. In der Nähe des Hadrian-Tores gab es das einzige Restaurant weit und breit. Hier lernten wir einen Bauunternehmer kennen, der uns nach Hause einlud, und schließlich Martina meinem Freund Rüdiger abkaufen wollte. Der Rückflug nach Istanbul geriet erneut zur Nervenprobe. Ein Propeller sprang erst einmal nicht an und musste mit einer abenteuerlich anmutenden Werkzeugausstattung in Gang gesetzt werden.

Auf dem Rückflug hatten wir einen eintägigen Zwischenstopp in Istanbul: Die Stadt machte einen ärmlichen Eindruck auf uns. Das Warenangebot auf den Märkten in Sultanahmet bestand fast ausschließlich aus Gebrauchsgütern und die Taxis hatten alle schon viele Jahre Lebensdauer hinter sich.

Die politischen Spannungen waren in der Stadt überall zu spüren und unser Hotelzimmer wurde von der Polizei gestürmt – ein Schreckmoment für uns.

Projektprüfung in Ankara 1988

Meinen zweiten Türkeiurlaub hatte ich im November 1988 in Ankara. Gemeinsam mit meinem SPD-Genossen Eckart Hohmann, der zu dieser Zeit in der Hessischen Staatskanzlei arbeitete, führten wir eine Projektprüfung durch, nachdem sich die deutsche und türkische Regierung in den Regierungsverhandlungen über die Entwicklungszusammenarbeit auf die Durchführung eines

Reorganisations- und IT-Programmes im Schatzamt als Teil des Amtes des Ministerpräsidenten verständigt hatten. Wir hatten Interviews mit zahlreichen türkischen Institutionen auch außerhalb des Schatzamtes wie etwa dem Finanzministerium. An die Details kann ich mich nicht mehr erinnern. Unsere Ansprechpartner im Schatzamt waren in erster Linie der damalige Generaldirektor Kemal Kabatas, der später Staatssekretär im Finanzministerium wurde, und der Kollege A1, den wir ab 1992 wieder trafen. Eckart und ich verbrachten wunderbare Abende im Fischrestaurant Iskele in der Fußgängerzone in Kizilay. Als langjährige Sozialdemokraten tauschten wir uns über die gesamte hessische Führungszene in der SPD aus. Eckart hatte schon unter dem Genossen Ministerpräsidenten Holger Börner in der Staatskanzlei gearbeitet, zuletzt im Rahmen einer Rot-Grünen Koalition. Seine Minister Hans Krollmann und Herbert Günther sowie Hans Eichel, der später Ministerpräsident wurde, waren auch mir aus Nordhessen sehr bekannt. Eckart litt sichtlich unter dem CDU Ministerpräsidenten Walter Wallmann und auch über den Staatssekretär und Pressesprecher der CDU Landesregierung, Rolf Müller, der in Gelnhausen mein Mitschüler gewesen war und in seiner neuen Funktion ohne jede Verwaltungserfahrung den Betrieb der Staatskanzlei durcheinanderbrachte, konnten wir uns trefflich unterhalten. Eckart war sehr humorvoll und verbal großartig. Leider lieferte er seinen Teil des Gutachtens trotz zahlreicher angeblicher Zustellungsversuche an mich letztlich nicht ab. Ich musste seinen Teil des Gutachtens ohne jede verfügbare Gedächtnisstütze dann selbst erstellen.

Die Stadt Ankara machte damals einen wenig einladenden Eindruck auf mich. Es war sehr kalt. Es roch überall in der Stadt nach Braunkohle, die auf breiter Front für die Gebäudeheizung Verwendung fand, und dementsprechend bildete sich auch viel Smog. Da es zum Mittelmeer hin keine Flüge gab, unternahmen wir an einem Wochenende einen Busausflug nach Kappadokien und kamen dort im neu gebauten Turban Hotel unter. Es lagen 50 cm Schnee und es war so kalt, dass wir uns vollständig neu einkleiden mussten. Das war schwierig, weil richtige Winterkleidung nur mit Mühe zu bekommen war.

Ankara Ja oder Nein

Die GTZ hat dann ungefähr 2 Jahre nach Durchführung der Projektprüfung eine Team Leiter-Stelle für das Reorganisations- und IT-Projekt im Schatzamt öffentlich ausgeschrieben. Diese Ausschreibung scheiterte mangels aussichtsreicher Bewerber. Ich erhielt dann im Laufe des Sommers 1991 einen Anruf der Ländergruppe Türkei der GTZ, in dem man mich bat, selbst nach einem TL selbst Ausschau zu halten. Dies habe ich versucht, letztlich aber kein Ergebnis erzielt, da IT-Ressourcen in Deutschland insbesondere in der öffentlichen Verwaltung schon immer knapp waren und auch die Bereitschaft, zu einer Tätigkeit ins Ausland zu wechseln bei diesem in Frage kommenden Personenkreis nicht sehr ausgeprägt war. Als ich dies an die GTZ zurückmeldete, sagte man mir, dass die GTZ eigentlich an mich selbst als TL gedacht habe. Nach diesem Stellenangebot setzte bei mir und meiner Partnerin Annegret eine wochenlange Überlegungsphase ein:

- Ich hatte Ankara als eine winterliche Steinwüste mit wenig attraktiven Freizeitmöglichkeiten in der Stadt selbst und in der Steppe des Umlandes in Erinnerung
- Die Risiken eines Scheiterns eines solchen Projektes habe ich nach all den technischen Problemen, die wir im PROSOZ-Projekt im Zusammenwirken von PC und Mainframeumgebungen erlebt hatten, unter den Bedingungen der Türkei als sehr hoch eingeschätzt.

Wir haben uns dann mit großer Akribie auf mögliche Attraktionen und ihre verkehrstechnische und zeitliche Abwicklung wie etwa Wochenendausflüge nach Antalya, Schwarzes Meer und Istanbul gestürzt und ebenso alle Skigebiete in Ankara selbst und in seiner Umgebung näher betrachtet - ohne Internetzugang, den es in dieser Zeit ja noch nicht gab.

Ich schrieb einen Brief an die Generaldirektorin Dr. Bahar Sahin, in dem ich auf meine nicht vorhandenen, technischen IT-Qualifikationen deutlich hinwies, allerdings auch meine Fähigkeiten zur Personalentwicklung von jungen Menschen betonte. Nachdem ich von Frau Dr.Sahin eine positive Rückmeldung erhalten hatte und auch die mögliche Freizeitgestaltung Konturen angenommen hatte, entschlossen wir uns, das Projekt und den Umzug nach Ankara anzugehen.

Ankunft in Ankara und im Amt des Ministerpräsidenten

Die GTZ erlaubte es mir, auf die standardmäßige Ländervorbereitung zu verzichten und mich gezielt auf die IT-technische Systemumgebung, die ich vorfinden würde vorzubereiten

Nach einer Qualifikationsphase im Mai 1992, die ich bei einem Trainingskurs von IBM in Freudenstadt verbrachte, begann im Juni 1992 die eigentliche Projektarbeit, die zum 30.4.1998 nach insgesamt 6 Jahren und 3 Förderphasen abschloss. Träger des Projektes war zunächst das Staatssekretariat für den Schatz und den Außenhandel im Amt des Ministerpräsidenten.

Das Projekt zielte auf eine Stärkung der institutionellen Leistungsfähigkeit der Partnerbehörde, den Aufbau von Datenbanken für die strategisch relevanten Arbeitsfelder der Wirtschafts- und Finanzpolitik sowie die Stärkung der analytischen Kompetenz der Partnerbehörde ab.

Nach Ankunft in Ankara war die erste gute Nachricht, dass das Staatssekretariat ein neues, 21-stöckiges Gebäude bezogen hatte.



Die schlechte Nachricht war: Dieses, von der staatlichen Halkbank neu errichtete Gebäude war dieser einschließlich eines bereits angelieferten IBM-Mainframe vom Schatzamt einfach weggenommen worden, um die eigenen räumlichen Bedürfnisse befriedigen zu können. Es war ein Grundmuster der türkischen Politik in den 90 er Jahren, die staatlichen Banken und schließlich auch die Zentralbank mit Finanzierungswünschen immer dann in Anspruch zu nehmen, wenn die Finanzierungsdefizite des Staatshaushaltes nicht durch Schuldenaufnahme auf den Kapitalmärkten im In-und Ausland abgedeckt werden konnten.

Ich saß im Rechenzentrum und bekam vom staatlichen Beschaffungsamt, das ein Monopol für die Beschaffung von Möbeln hatte, eine voluminöse Möbelausstattung.

Das neue Büro



Leider funktionierte der neu gelieferte Drucker wochenlang nicht, was im Zeitalter von papiergebundenem Büro und Faxbetrieb eine erhebliche Einschränkung bedeutete.

Meine neuen Kollegen, allen voran A2, halfen mir privat beim Einrichten einer Wohnung und mit anderen notwendigen Anmeldungen. Wir verabredeten auch gleich eine gemeinsame Wanderung in die Berge nördlich von Ankara, zu der wir an einem Samstag mit dem Bus aufbrechen wollten. Leider war zur verabredeten auf dem Busbahnhof noch niemand von meinen neuen Kollegen erschienen und so konnten wir die Busreise nach Camlidere erst mit erheblicher Verspätung starten.

In Camlidere angekommen, suchte man als erstes einen Picknickplatz und startete die Wanderung mit einem umfangreichen und langen Picknick. Unseren Zielort Kizilcahaman erreichten wir erst Stunden nach Einbruch der Dunkelheit und der geplante Bus nach Ankara war längst weg. Es gelang uns dann schließlich als Tramper, auf einen Bus von Istanbul nach Ankara zuzusteigen

An den Wochenenden gingen wir mit den Kollegen aus dem Rechenzentrum regelmäßig aus, oft in einen der zahlreichen staatlichen Clubs, in denen man Tanzen, Essen und Trinken konnte.

Gemeinsames Feiern



Die gefundene Wohnung war groß und kalt. Häufig gab es Smog-Wetterlagen. Bei klarem Wetter hatte man einen sehr schönen Blick auf die Berge über das Sheraton Hotel hinweg.



Im Oktober 1992 hatten wir unsere gut besuchte Eröffnungsfete.

Eröffnungsfete



Ich spielte das erste Mal seit 20 Jahren wieder Akkordeon, ausgeliehen von unseren österreichischen Freunden von der VOESTALPINE, die in der Nähe von Ankara ein Stahlwerk errichteten.



Ich hatte vorher gefragt, was getrunken wird: Nur Bier und Gin. Am Ende der Feier waren 23 Flaschen Wein getrunken. Als die Generaldirektor aufbrach, gingen alle Kolleginnen und Kollegen mit. Etliche kehrten dann aber wieder zurück.

Im Sommer gab es zunächst den privaten Kurt Club mit einem Schwimmbad und einem Sandplatz zum Tennis spielen, den man besser als Acker bezeichnet hätte, darüber hinaus einige Tennishartplätze und ein öffentliches Freibad nördlich von Ankara.

Später verbesserten sich die Verhältnisse. Durch Vermittlung eines Freundes konnte ich Mitglied im Sheraton Fitness und Health Club werden mit einer Sauna im Winter und einem Schwimmbad im Sommer, darüber hinaus einem Tennisplatz auf dem Hoteldach. Zuletzt errichtete ein privater Investor einen Fitness und Health Club in Beysukent, der nahezu alle Annehmlichkeiten bot und an dem ich die Wochenenden verbrachte.

Sportsclub International



Im Sommer bestand auch eine weitere Option darin, freitags nach der Arbeit mit dem Taxi zum Flughafen zu fahren und dort einen Flug nach Antalya zu nehmen. Der Fahrer des Sunrise Hotels in Belek holte uns/mich am Flughafen Antalya ab und es reichte dann noch zu einem gemütlichen Abendessen im Hotel. Die großzügige Urlaubsregelung der GTZ von 47 Arbeitstagen pro Jahr habe ich dazu genutzt, montags Urlaub zu nehmen und mich dienstags um 6:00 vom Fahrer des Hotels wieder zum Flughafen Antalya fahren zu lassen. Um 7:00 startete der Flieger mit Frühstück an Bord. Nach Ankunft gegen 8:00 nahm ich ein Taxi, um gegen 9:00 pünktlich bei der Arbeit zu sein.

Auch fanden die einwöchigen Jahrestagungen der GTZ sowie ein Planungsworkshop mit dem Schatzamt in diesem Hotel statt



Die GTZ hatte zu dieser Zeit ein großes Team mit insgesamt 20 Kollegen in der Türkei mit Projektbeiträgen in etlichen Ministerien.



Irgendwann habe ich im Hotel mal nachgefragt, wie oft ich dort schon Gast gewesen war: Das Computersystem wies mich 22-mal als Gast aus.

Mindestens genauso oft war ich/wir an den Wochenenden auch mit unseren Besuchern aus Deutschland immer wieder in Kappadokien. Die Wanderwege dort sind spektakulär, führten teilweise durch Tunnel und erfordern Kletterkenntnisse. Ich glaube es gibt dort keinem Wanderweg, den ich nicht kenne



In Ankara selbst gab es zum Eymir Gölü hin, einem Stausee etwas außerhalb von Ankara, einen Nadelwald mit Krüppelkiefern, in dem man eine kleine Wanderung zum See hinunter machen konnte und der auch mit dem Dolmus erreichbar war.

Im Stadtwald Ankara



Etwas weiter weg lag ein Wald namens Beynam Ormani, in dem man vor allem im Winter schöne Spaziergänge im Schnee unternehmen konnte. Leider wurde dieses Gebiet auch für private Schießübungen genutzt, so dass man sich vor den Kugeln in Acht nehmen musste. In den ersten Jahren fiel in Ankara noch einiger Schnee.

Stadtwald Ankara mit Blick auf den Elmadag



Am Elmadag in 1.850 m Höhe gab es zuerst einen kleinen Anfänger Skilift und später dann auf Militärgelände einen etwas größeren Skilift, der allerdings bereits nach dem ersten Winter wieder ausfiel, weil ein Bagger die Elektroleitung getroffen hatte.

In Kartalkaya in der Nähe von Bolu gab es ein Skigebiet mit bis zu 4 m Schneehöhe im Winter, dass man mit dem Skibus oder dem eigenen Auto für einen Tagesausflug erreichen konnte. Die Anfahrt war oft abenteuerlich. Die Bauern warteten darauf, dass man im Schnee stecken blieb, um dann mit Ihrem Traktor zur Hilfe zu eilen und auch abenteuerlich anmutende Schneeketten auszuleihen. Wenn man bereit war, 320 km Anfahrt in Kauf zu nehmen, konnte man am Wochenende am Erciyes in der

Nähe von Kayseri Ski fahren. Es gab einen Skibus mit Übernachtungsmöglichkeit dorthin, jedoch leider zu viele Pausen auf der Fahrt und die Skilifte liefen oftmals nicht.

Erciyes mit Skiliften



Ein Busausflug in der Türkei ist nur dann gut, wenn man unterwegs mehrmals einkaufen und Essen und Trinken gehen kann.

Badeausflüge konnte man auch zum Bayindir Stausee nördlich von Ankara machen. Das waren dann aber schon 100 km Fahrt. Auf dem Weg dorthin hörte die Steppe, die für die Gegend um Ankara prägend ist, irgendwann einmal auf und ging in Wald über. Kommt man am Wochenende auf den Wanderungen durch diese Dörfer, wird man häufig -meist auf Deutsch- angesprochen und es werden Früchte gereicht.

Die Bäuerinnen liefen teilweise mit Jagdflinten herum und ab und zu konnte man ein erlegtes Wildschwein im Straßengraben entdecken, da sie zum Verzehr in einem muslimischen Land nicht geeignet waren.

Am Bayindir See mit Buddy de Leon



Immer wieder fuhren wir auch mal zum Schwarzen Meer. Bei einem dieser Ausflüge im Mai 1994 passierten wir das Sieben Seen Gebiet. Auf dem Rückweg nach Bolu, wo wir übernachteten, erhielt die Ölwanne – unbemerkt - einen Schlag. Bis zum nächsten Morgen war das Öl ausgelaufen. Die letzten 2 Kilometer bis zur Werkstatt hätte ich nicht mehr fahren dürfen. Der Motor war hin.

Ende eines Ausfluges zu Yedi Göller



und der BMW trat den Weg zurück nach Deutschland an, weil die Beschaffung eines Ersatzmotors in der Türkei und sein Einbau zu teuer gewesen wäre.

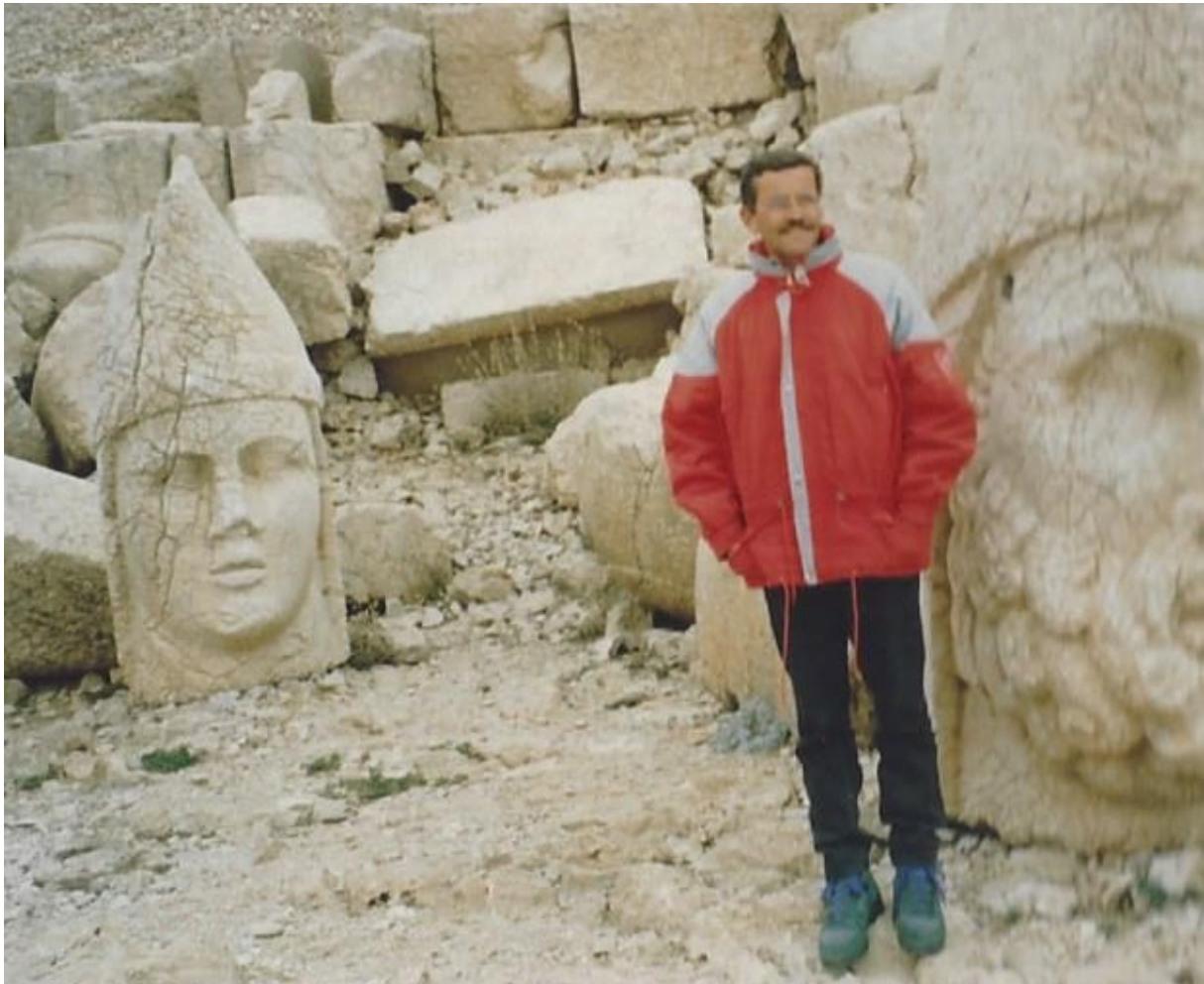
Eine lange Reise führte uns im Sommer 1995 über die Schwarzmeerküste und die Städte Samsun, Trabzon und Rize bis an die georgische Grenze nach Hopa. Besonders beeindruckt haben uns die Kackar Berge mit dem Kurort Ayder und einem Thermalbad, in dem sich die türkischen Teepflückerinnen aus dieser Gegend von ihrer anstrengenden Tätigkeit erholen durften. Hier fallen bis zu 4.000 mm Regen im Jahr. Wir residierten im Hilton Hotel, das allerdings mit seinen Namensvettern nicht zu tun hatte und mehr eine Art Berghütte war. Mit einem Traktor fuhren wir bis auf die Alm, die dem fast 4000 Meter hohen Gipfel am nächsten kommt. Etwas Bammel hatten wir, weil wir von PKK-Aktivitäten in dieser Gegend gehört hatten.

Kackar Berge und Alm



Die Bauern verneinten eine PKK Präsenz, wussten aber, daß die PKK im benachbarten Yusufeli aktiv. Wir wandern weiter hoch bis zum Beginn der Steilhänge und waren auch beeindruckt von den Gletscherfeldern, die es dort damals noch gab. Wir kehrten nach Ankara über Artvin, Erzerum und Sivas zurück. Vor allem Erzurum machte einen sehr armen Eindruck. Das türkische Militär hatte sich an den grösseren Strassenkreuzungen mit Panzern in Erdlöchern verschanzt. Bei anderer Gelegenheit besuchten wir Dyabakir, dessen Bevölkerung wegen des Krieges von 100.000 auf 1.000.000 Einwohner angestiegen war, Malatya und den Nemrud Berg

Am Nemrud Berg



Überhaupt hat der Bürgerkrieg zwischen der türkischen Armee und der PKK unseren Lebensalltag manchmal ein wenig beeinflusst. Die PKK drang nach 1992 immer weiter nach Westen vor. Es kam zu Anschlägen in Antalya und es wurden PKK-Kämpfer in Serik nahe der Touristenhochburg Belek entdeckt und dingfest gemacht . Die Besuche von ausländischen Touristen kamen fast vollständig zum Erliegen und wir waren manchmal die einzigen Gäste in den Hotels an der Küste. Unsere deutschen Freunde in Malatya, die bei der Deutschen Eisenbahn-Consulting arbeiteten und mit der Elektrifizierung der Bahnstrecke von Mersin nach Malatya befasst waren, mussten ihre Arbeiten aus Sicherheitsgründen einstellen. Ich wunderte mich, wie wenig das Schatzamt gegen einen möglichen Terroranschlag, beispielsweise auf das Rechenzentrum, abgesichert war. Es war ohne weiteres möglich, ohne Personenkontrolle durch den Hintereingang in das Gebäude einzudringen. Allerdings gelang es der PKK praktisch nicht, bis nach Ankara vorzudringen. Ich kann mich nur an einen Vorfall erinnern,

bei dem einige PKK-Kämpfer in Ankara von den Sicherheitskräften erschossen wurden. Wenn ich auf meinem Weg von der Innenstadt zu meiner Wohnung die ausländischen Botschaften passierte, schaute ich allerdings nur in Gewehrläufe. Nachdem die PKK in München das türkische Generalkonsulat besetzt hatte, erhielten die GTZ-Mitarbeiter Besuch von BKA und wurden in die Deutsche Botschaft einbestellt. Den Empfehlungen des BKA, jeden Tag eine andere Route und eine andere Zeit für den Weg ins Büro zu wählen, die Autofenster nicht zu öffnen, jeden Tag das Auto gegen die mögliche Anbringung von Bomben zu kontrollieren, die Fenster mit Hühnerdraht zu versehen, den Namen von der Klingel zu entfernen etc. sind wir allerdings nicht gefolgt.

Für die Istanbul Zeit galt, dass man immer wieder Plätze passierte wie etwa den Taksim Platz, an denen es schon zu Terroranschlägen gekommen war. Ich half mir dann damit, auf der Basis der vergangenen Anschläge die Wahrscheinlichkeit auszurechnen, mit der man betroffen sein könnte. Das half.

Wesentlich grösser war das Risiko, mit dem Auto in einen Verkehrsunfall verwickelt zu werden. Statistisch betrachtet war das Risiko, tödliches Opfer eines Verkehrsunfalles zu werden in der Türkei in den 90er Jahren 10-mal so hoch wie in Deutschland. Ab Ankara galten die Verkehrsregeln nicht mehr viel und man musste an Kreuzungen immer mit allem rechnen. Es bestand auch der Eindruck, dass viele Verkehrsteilnehmer zwar einen Führerschein besaßen, aber keine vorbereitende Fahrpraxis erlebt hatten. Im Winter 2002/2003 fuhr uns ein anderer Verkehrsteilnehmer bei roter Ampel hinten drauf.



In Istanbul haben wir selbst bei einem Ausflug ans Schwarze Meer auf spiegelglatt verstaubter Straße eine LKW touchiert und dann nach einem weiteren Auffahrunfall – in Istanbul wird mit unglaublich geringen Abständen gefahren – das Fahren mit dem eigenen Auto eingestellt.



Die Menschen in der Türkei sind sehr neugierig. Ein Taxifahrer könnte schon bei seiner 4. Frage wissen wollen, warum die Ehefrau keine Kinder bekommt. Die Türkei hat mich stark emotionalisiert. Intensive Freundschaften können dort sehr rasch entstehen in einer Qualität, wie ich es in Deutschland nur aus der Jugend kannte.

Die ausländische Beraterszene traf sich abends im Restaurant Winehouse mit einem sehr bescheidenen Speisenangebot oder in der Marilyn Monroe Bar, die heute ein Cafe ohne Alkoholausschank ist. In die beste Disco kam man als Mann ohne weibliche Begleitung nur rein, wenn man seine Zugangskarte zum Schatzamt zeigte. Diese Karte half auch bei anderen Gelegenheiten, beispielsweise beim Aushandeln von Preisen in den Hotels oder bei Verkehrskontrollen. Besonders wichtig für mich, weil ich ein halbes Jahr ohne Zulassung des Kfz verbringen musste. Der Fahrzeugbrief war auf dem Weg von Istanbul nach Ankara verloren gegangen und wurde in Osteuropa vermutet, tauchte dann aber nach einem halben Jahr wieder auf. Die vorläufige Zulassung war auf einem Pappschild, auf dem ich das Enddatum immer wieder verlängerte.

Die ersten 50.000 DM, die ich von der GTZ auf das Konto des Projekts bei der Ziraat Bankasi erhielt, blieben ebenfalls ein halbes Jahr verschwunden, tauchte dann jedoch wieder auf. Ich wechselte dann doch die Bank.

Im Übrigen galt: Man konnte für die einfachsten Dinge wie „Stromrechnung oder Telefonrechnung bezahlen“ halbe Tage verbringen.

Im Projekt selbst waren Zahlungen auch eine Herausforderung. Die Firmen wie etwa IBM brachten Rechnungen selbst ins Büro und erwarteten sofortige Zahlung in bar.

Das hing zum einen damit zusammen, dass Überweisungen nur unzuverlässig funktionierten und eine Anzahl von Tagen brauchten. Zum anderen führten die Inflationsschübe dazu, dass Geld rasch an

Wert verlieren konnte. In der Anfangsphase des Projektes war das Umtauschverhältnis zwischen DM und Türkischer Lira 1 DM =5000 Lira. Der größte Schein in türkischer Währung waren 1.000 Lira. Wenn man also eine Beschaffung von 50.000 DM zu bezahlen hatte, benötigte man 25.000 Scheine in Türkischer Lira. Ich machte mich dann mit einem Koffer nach Kizilay zur Bank auf, ließ in auffüllen und kehrte mit gefülltem Koffer in das Schatzamt zurück. Das Ganze mit einem jeweils sehr mulmigen Gefühl, denn der Koffer hätte ja unterwegs entwendet werden können.

Das Projektgeschehen

Das Projekt selbst hatte einen langsamen Start. Das Schatzamt hatte mittlerweile einen Weltbankkredit über 5,2 Millionen US Dollar beantragt und erhalten, neben dem sich der deutsche Beitrag vergleichsweise bescheiden ausnahm. Das finanzielle Gesamtvolumen des Projektes in Höhe von 18 Mio € setzte sich letztlich aus Finanzierungsbeiträgen der Türkei (7,5 Mio €), der Weltbank (7,5 Mio €) und der Bundesregierung (ca.3 Mio €) zusammen.

Mit dem Kredit der Weltbank hat das Schatzamt dann zunächst Softwarebeschaffungen für den von der Halkbank übernommenen Mainframe (Betriebssystem MVS, Datenbanksystem DB2, Bürokommunikationssystem etc.) in einer Größenordnung von ca.1 Mio. US Dollar durchgeführt. Durch einen Zufall fand ich heraus, dass der Beschaffungsvorgang ausschließlich auf einer Shopping List von IBM Ankara beruhte. Mit diesen Mitteln wurde dann auch das ganze Gebäude für den Bildschirmbetrieb und den LAN-Betrieb mit PC's verkabelt. Leider stellte sich schon nach kurzer Zeit heraus, dass diese Verkabelung die notwendige Datenübertragungsrate leider nicht aufwies. Immer wenn die betroffenen Mitarbeiter uns sahen, sagten sie: „Network not work“. Mit den Mitteln der GTZ hat dann das Schatzamt schließlich eine Neuverkabelung durchgeführt, die bessere Ergebnisse erbrachte.

Im nächsten Schritt stand dann mit der Weltbankfinanzierung ein einjährige Studie über den Datenbedarf des Staatssekretariats in einer Größenordnung von 1 Mio US Dollar an, die von Coopers&Lybrand durchgeführt wurde. Deren Ergebnisse blieben abzuwarten bevor wir mit der Implementierung von Datenbanken starten konnten.

Im ersten Jahr finanzierten wir zunächst die Portierung der vorhandenen Datenbanken über die Außenschuld und den Außenhandel der Türkei in die neue Systemumgebung durch IBM Ankara ebenso wie das Training für das operative IT-Personal. Wir beschafften 150 PC für eine ausgewählte Zahl von Endnutzern Im Generaldirektorat für Wirtschaftsforschung und in ausgewählten anderen Generaldirektoraten und statteten diese Endnutzer mit dem Office Paket von Microsoft aus und ließen von einer örtlichen Firma entsprechende Trainingsmaßnahmen für das Office Paket durchführen.

Nachdem die Studienergebnisse mit Verspätung vorlagen, stellte sich heraus, dass sie so nicht umzusetzen waren, weil sie einen viel zu geringen Detailierungsgrad aufwiesen. Für die sich abzeichnenden komplexen Softwareentwicklungen versuchten wir zunächst, Firmenkooperationen mit Firmen in Deutschland wie etwa IBM und Lieferanten von CASE-Tools Management- Informations-Systemen zu finden. Diese waren jedoch wegen eigener Personalengpässe nicht bereit, Personal für ein solches Vorhaben bereitzustellen.

Es kam uns dann zugute, dass Coopers&Lybrand in der Endphase der Studie selbst Fremdpersonal von einer Firma in England beschäftigte, die auf die Bereitstellung von IT-Fachpersonal als

Werkvertragsnehmer spezialisiert war. Wir beschäftigten dann einen englischen Spezialisten für strukturierte Softwareentwicklung zunächst über diese Firma und dann ab Oktober 1994 mit einem GTZ-Werkvertrag ausgestattet, weiter. Über diese englische Firma gelang es uns auch, einen englischen LAN-Administrator ab September 1994 und später eine niederländischen Datenbankspezialisten mit philippinischem Ursprung zu finden. Das Schatzamt selbst vermittelte uns einen ehemaligen Weltbankmitarbeiter der Spezialist für die Systemanalyse von Schuldenmanagementsystemen war. Weiterhin beschäftigten wir einen lokalen, türkischen Softwareentwickler. Damit war unser Team komplett und wir erlebten 1995 eine äußerst produktive Zeit mit Riesenfortschritten in der Softwareentwicklung. Mit diesem Team waren wir so gut aufgestellt, dass wir dem Staatssekretariat für den Schatz und den Außenhandel auch schlüsselfertige Lösungen hätten übergeben können, was im Interesse der Nachhaltigkeit der Softwareentwicklungen natürlich nicht unsere Intention war. Auch private harmonierten wir in dieser Zeit prächtig, was sich im nahezu täglichen Besuch des Fischlokals Iskele in der Fußgängerzone von Ankara niederschlug.

Die Softwareentwickler/Programmierer, die im Staatssekretariat für den Schatz und den Außenhandel zu Projektbeginn beschäftigt waren, hatten praktisch keine Programmierkenntnisse und weigerten sich auch standhaft, solche Kenntnisse im Projektverlauf zu erwerben.

Wir bestanden mit Erfolg auf zahlreichen Neueinstellungen und erreichten so, dass für jede der zu entwickelnden Softwarelösungen zumindest ein türkischer Softwareentwickler zur Verfügung stand ebenso wie jeweils 1 Spezialist für LAN-Administration und für die Administration der Datenbank.

Allerdings mussten wir ständig darum kämpfen, dass dieses Personal der Partnerbehörde nicht in die Privatwirtschaft abwanderte. Einige der Abwanderungen betrafen das Programm nicht, weil sie keine Schlüsselfunktionen im Programm hatten. Ein Programmierer mit Schlüsselerfahrung wanderte zur Börse in Istanbul ab. Eine weitere Schlüsselperson für die Datenbankadministration hatte ein attraktives Angebot aus der Privatwirtschaft und konnte nur durch in Aussichtstellung einer vergleichbaren GTZ-Beschäftigung nach Projektabschluss gehalten werden. Ein weiterer Programmierer mit Schlüsselerfahrung konnte nur dadurch gehalten werden, dass er beim Schatzamt kündigte und von der GTZ weiter beschäftigt wurde. Das war zwar ein Verstoß gegen ein grundlegendes Prinzip in der Entwicklungszusammenarbeit, wurde als Notlösung aber auch von der Partnerbehörde akzeptiert. Der GTZ-Beitrag selbst war davon betroffen, dass ein lokaler Softwareentwickler der GTZ trotz eines bis zum Projektende bestehenden Vertrages in die U.S.A abwanderte, nachdem seine Ehefrau eine Aufenthaltserlaubnis im Rahmen der Green Card Lotterie für die U.S.A gewonnen hatte.

Im Mittelpunkt des Interesses der Partnerbehörde stand die Entwicklung eines IT-gestützten Schuldenmanagementsystems für die Türkei. Zwar war eine solches rudimentäres System bereits vorhanden. Praktisch wurde es jedoch nicht genutzt. Die Akten wurden manuell geführt, waren ebenfalls nicht vollständig und es kam immer wieder zur Überraschungen, wenn Zins- und Tilgungsleistungen anstanden. Eine professionelle Liquiditätsplanung war auf dieser Grundlage nicht möglich und die Folge waren kurzfristige notwendige Neuverschuldungen mit entsprechend höheren Zinsen, als es bei einer mittelfristigen Liquiditätsplanung möglich gewesen wäre.

Die politischen Rahmenbedingungen in der Türkei waren in dieser Zeit von erheblicher Instabilität, teilweise von Chaos gekennzeichnet, begleitet von hohen Inflationsraten, dem Verfall der türkischen

Lira und Finanzierungsschwierigkeiten für die öffentlichen Haushalte, die bis zur teilweisen Zahlungsunfähigkeit des Zentralstaates führten.

Insgesamt 5 Ministerpräsidenten wechselten sich in rascher Folge ab: Süleyman Demirel (1991-1993), Frau Tansu Ciller (1993-1996), Mesut Yilmaz (1996), Necmettin Erbakan (1996-1997), und erneut Mesut Yilmaz (1997-1999).Hinzu kam ein einmonatiges Interregnum mit Erdal Inönü.

Auf der Ebene der insgesamt 7 Staatssekretäre waren es nacheinander Osman Ünsal, Ayfer Yilmaz,

Ayfer Yilmaz beim Neujahrsempfang der GTZ



die später Staatsministerin für das Schatzamt wurde und einen nachhaltigen Eindruck hinterließ, Nevsat Sayiloglu, Mehmet Kaytaz, Ahmet Egilmez, Yener Dincmen und Cüneyt Sel (geschäftsführend).

Ansprechpartner für unser Projekt war in erster Linie der jeweilige Generaldirektor für Forschung und IT und seine beiden Stellvertreter und die Generaldirektoren in den Generaldirektoraten wie etwa öffentliche Finanzen, die unsere Systeme nutzen sollten.

Wir begannen die Zusammenarbeit mit der Generaldirektorin Frau Dr.Bahar Sahin, die vorher bei der Weltbank gearbeitet hatte. Schon nach etwas mehr als einem Jahr stieg diese im zeitlichen Zusammenhang mit dem Amtsbeginn zur stellvertretenden Staatssekretärin auf und wurde von Cüneyt Sel als Generaldirektor abgelöst.

Die Personalwechsel auf der Ebene des Generaldirektorates haben die Durchsetzungschancen für die geplanten Reformen erhöht. Das Projekt begann 1992 mit der Generaldirektorin Dr. Bahar Sahin, die nach ca. einem Jahr stellvertr. Staatssekretärin wurde und das Projekt weiter unterstützte. Diese löste ihr damaliger Stellvertreter Cüneyt Sel ab, der 1994 ebenfalls zum stellvertr. Staatssekretär aufstieg und später geschäftsführender Staatssekretär war. Seine Unterstützung für das Projekt hielt auch nach seiner Beförderung an. Sein Nachfolger Ferhat Emil wurde 1997 stellvertr. Staatssekretär und hat das Projekt in dieser Funktion ebenfalls nachdrücklich unterstützt.

Bei einer gemeinsamen Studienreise 1992 nach Deutschland zu Projektbeginn mit Cüneyt Sel und Ferhat Emil, die damals stellvertretende Generaldirektoren für IT und öffentliche Finanzen waren, entstanden freundschaftliche Beziehungen zu mir, die sich in Krisensituationen des Projektes immer wieder bewährt haben.

Studienreise nach Deutschland: Besuch des HWWA in Kiel mit Ferhat Emil und Cüneyt Sel



Die Amtsübernahme von Tansu Ciller habe ich selbst auch als eher unangenehme persönliche Anekdote erlebt: Da unsere persönlichen Beziehungen eng waren, spielten Cüneyt Sel und ich samstags auf einem Gelände am Gölbaşı See Tennis, das von der Vereinigung der Exporteure demnächst den Bediensteten des Schatzamtes für ihre Freizeitbedürfnisse zur Verfügung gestellt werden sollte. Dieses Gelände mit allem erdenklichen Komfort wie Tennisplätze und -Hallen, Schwimmbad und Restaurant und einem wunderschönen Blick auf den See war zwar fertiggestellt, aber noch nicht eingeweiht. Bei unserem nächsten Besuch sah sich ein Bus quer vor die Einfahrt gestellt und ein Zutritt war nicht mehr möglich. Später lernten wir, dass Tansu Ciller das Anwesen zur Freizeitnutzung durch Ihre Familie akquiriert hatte. Zu einer Nutzung durch die Bediensteten des Schatzamtes, die ja auch ein gewisses Geschmäckle gehabt hätte, ist es nie gekommen. Diese Anlage gibt es heute nicht mehr. Der Presse konnte ich entnehmen, dass es zu einem Brand kam. Heute befindet sich auf diesem Gelände ein städtischer Freizeitpark.

Die Türkei am Rande der Zahlungsunfähigkeit

Bevor wir unsere produktivste Phase in der Softwareentwicklung erreichten, mussten wir erst einmal die politischen Wirren des Jahres 1994 verkraften, die auch zu Rückwirkungen auf den Projektbetrieb führten. Von all den schlechten Jahren für die Wirtschafts- und Finanzpolitik der Türkei, die wir in unserer Projektlaufzeit erlebt haben, war 2004 das mit Abstand schlechteste Jahr.

Die Inflation stieg auf sagenhafte 120 %.

Konsumenten Inflationsrate

CPI Turkey 1998	69.73 %
CPI Turkey 1997	99.09 %
CPI Turkey 1996	79.76 %
CPI Turkey 1995	76.05 %
CPI Turkey 1994	120.31 %
CPI Turkey 1993	71.08 %
CPI Turkey 1992	65.97 %

Die Türkische Lira wertete um 107 % ab.

Abwertung der Türkischen Lira im Jahresverlauf 1994

Dec 94	6.03%
Nov 94	2.24%
Oct 94	3.78%
Sep 94	0.29%
Aug 94	9.94%
Jul 94	0.00%
Jun 94	-0.64%
May 94	-10.03%
Apr 94	36.86%
Mar 94	26.87%
Feb 94	14.86%
Jan 94	17.45%
	107,65

Die Außenschuld der Türkei ging in diesem Jahr um 2,6 Milliarden US Dollar zurück, weil ein Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten mit dem Ziel der Neuverschuldung nicht mehr möglich war,

Aussenschuld der Türkei in den 90 er Jahren

Billion Dollars	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
External Debt Stock	49.04	55.6	67.4	65.7	73.3	79.6	84.9	96.9	102.1	116.8
Rate of increase(%) in EDS										
	17.5	10.1	21.2	-2.6	11.7	8.7	6.6	13.5	5.3	3.8

Inlandsverschuldung

1993-1997

	Net Foreign Borrowing	Central Bank Advances	Net Domestic Borrowing			Total Borrowing Requirement
			One Year Maturity	Less Than One Year Maturity	Total	
1993.I	0.6	1.9	-0.1	8.1	8.0	7.7
II	1.0	1.1	0.9	1.7	2.6	4.9
III	0.4	2.1	1.8	1.4	3.2	4.6
IV	1.9	4.7	2.4	-3.1	-0.7	7.6
1994.I	1.5	10.1	-0.1	-0.3	-0.4	11.3
II	-1.3	-3.7	-1.0	8.4	7.4	-0.8
III	-2.9	0.3	-2.1	7.1	5.0	2.6
IV	-2.2	2.0	-2.7	6.8	4.1	4.7
1992	0.4	1.6	1.4	2.2	3.6	5.4
1993	1.1	2.7	1.5	1.1	2.6	6.3
1994	-1.7	1.3	-1.8	6.3	4.5	3.9
1995	-1.0	1.2	1.1	2.5	3.6	3.7
1996	-0.9	1.5	1.8	5.3	7.1	8.3
1997	-1.5	0.0	5.1	3.5	8.5	7.3
1992-1993 Average	0.7	2.1	1.5	1.6	3.1	5.8

Im ersten Quartal 1994 stieg der Finanzierungsbedarf des Staatshaushaltes durch Neuverschuldung auf 11,3 % des Bruttoinlandsprodukts. Konnte man sich im 4.Quartal 1993 und im ersten Quartal 1994 noch über Kreditaufnahme im Ausland finanzieren, so war dieser Weg ab 2. Quartal 1994 praktisch abgeschnitten und dieser Trend hielt auch in den Folgejahren an. Im ersten Quartal 1994 sicherten Kredite der Zentralbank in einer Größenordnung von 10 Milliarden US Dollar einen Teil des notwendigen Mittelflusses. Darüberhinaus sicherten kurzfristige Anleihen mit horrenden Zinsen auf dem Inlandsmarkt den Finanzierungsbedarf. Die Aufnahme von Anleihen auf dem Inlandsmarkt geschah teilweise "unfreiwillig" bei den künftigen Gläubigern: Das Schatzamt bezahlte fällige Zahlungsverpflichtungen beispielsweise aus dem Autobahnbau nicht, sondern wandelte sie in kurzfristige Staatsanleihen um. Anders als bei einer privaten Insolvenz ist es bei drohender Zahlungsfähigkeit eines Staates nun so, dass immer noch ein Teil der Verpflichtungen bedient werden kann, weil weitere Einnahmen wie etwa Steuern eingehen. Mit den verfügbaren Mitteln hat das Schatzamt – anders als im Falle Argentinien, Mexikos und Griechenlands – prioritär die Auslandsschulden bedient, um so früh wie möglich wieder auf den internationalen Kapitalmärkten kreditfähig sein zu können.

Die Türkei handelte deshalb gegenüber ausländischen Gläubigern sehr viel verantwortungsvoller als später der Nachbar Griechenland in einer vergleichbaren Situation. Griechenland liess es zu, dass 35 Milliarden € das griechische Bankensystem in 2010 verliessen und dann noch einmal 45 Milliarden € in 2014, um im Ausland angelegt zu werden.

Allein das Engagement der EZB mit mittlerweile 90 Mill. € in Griechenland hat eigentlich nur dazu gedient, die Kapitalflucht wohlhabender Griechen in das Ausland wiederauszugleichen, und das unter einer linkspopulistischen Regierung Tsipras. Griechenland stand bei ausländischen Banken in 2010 mit gut 330 Mrd. € in der Kreide. Durch einen Schuldenschnitt von 100 Mrd. € hat sich der griechische Staat mit Zustimmung der ausländischen Banken von einem erheblichen Teil dieser Schulden befreit. Für einen Betrag in gleicher Höhe wurden seinerzeit die Rückzahlungsfälligkeit und 10-20 Jahre gestreckt und die Zinsen von ca. 5 % auf die Hälfte gedrückt. Private Gläubiger, die griechische Staatsanleihen gekauft hatten, sind zu diesem Schuldenschnitt nie befragt worden.

Ich ging häufig mit Kollegen A3 in die Kantine zum Mittagessen. Er war für die Zahlungsabwicklung unmittelbar zuständig. Sein Gesicht wurde von Tag zu Tag blasser. Er war einem ungeheuren Druck von den verschiedensten Seiten ausgesetzt, um Zahlungen zu veranlassen.

Der Druck auf die Zahlungsverpflichtungen der Türkei wurde dann durch ein Beistandsabkommen mit dem IMF in 1994 abgemildert, letztlich zu Lasten der Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Türkei.

In 1995 gab es im öffentlichen Dienst der Türkei keine Gehaltserhöhung. Bei einer Inflationsrate von 76 % in diesem Jahr bedeutete dies, dass sich die Gehälter im öffentlichen Dienst real annähernd halbierten.

Für das gemeinsame Feiern am Wochenende war bei den Kolleginnen und Kollegen im Schatzamt kein Geld mehr vorhanden.

Die Krise des Jahres 1994 führte auch zu Rückwirkungen auf die Organisation des Staatssekretariats für den Schatz und den Aussenhandel. Gegen Jahresende 1994 löste die Regierung durch Rechtsvorschrift die Organisation in der bisherigen Form aus und trennte sie in zwei selbständige Staatssekretariate für den Schatz und den Aussenhandel. Dementsprechend war das Personal in unserer unmittelbaren Umgebung auf zwei Generaldirektorate für Wirtschaftsforschung und zwei Rechenzentren aufzuteilen. Es kam zu massiven Konflikten unter den neu zugeordneten Beschäftigten über die Aufteilung von Personalcomputern, Druckern, Terminals, LAN-Servern, Büromöbeln etc. Einigkeit bestand nur darüber, dass der Mainframe von beiden Institutionen zunächst weiter genutzt werden sollte. Da die Parteien zu einer internen Konfliktlösung nicht in der Lage waren, baten wir die beiden Generaldirektoren darum, uns das operative Management für beide Rechenzentren für 3 Monate zu gestatten, was dann auch geschah.

Da die aktuell in der Entwicklung befindlichen Datenbanken zum Zuständigkeitsbereich des Schatzamtes gehörten, standen uns die dem Staatssekretariat für den Aussenhandel zugeordneten Softwareentwicklung im weiteren Prozess leider nicht mehr zur Verfügung. Wir konzentrierten uns auch selbst in der Folgezeit ausschließlich auf das Schatzamt

Auf der Suche nach Schuldigen löste man auch die stellvertretende Staatssekretärin Dr. Bahar Sahin ab und ernannte sie zur persönlichen Beraterin der Ministerpräsidentin. Dies war eine übliche Praxis, um in Ungnade gefallenes Personal ohne wirkliche Funktion in einem Großraumbüro ohne nennenswerte Ausstattung zu "parken". In 2015 traf ich einen ehemaligen Kollegen aus dem Schatzamt, der von dort zwar immer noch Gehalt bezog, aber schon seit Jahren nicht mehr hinging.

Frau Dr. Sahin fand schon bald eine neue Funktion als Generalsekretärin der Industriekammer Istanbul und später als Vorstandsmitglied der Zentralbank.

Die finanzpolitischen Risiken hielten auch in den Folgejahren bis zum Projektende in Ankara (1998) und bis zum Projektende in Istanbul (2000) an. Beide Projekte haben sich für ein Jahr überlappt.

Während der einjährigen Amtszeit von Ministerpräsident Erbakan von Juni 1996 bis Juni 1997 mussten die Millionen von Beschäftigten im öffentlichen Dienst erleben, dass kurz vor einem mehrtägigen religiösen Feiertag ihre Gehaltszahlungen leider nicht zur Verfügung standen. Ich wurde Zeuge eines Telefongesprächs, dass Ministerpräsident Erbakan mit dem amtierenden Staatssekretär führte. Auf dessen Einwand, dass er das Geld nicht zur Verfügung habe, verlangte Erbakan von ihm ultimativ, dass er sich das Geld von der staatlichen Ziraat Bank besorgen solle.

Auch privat machte uns die Bankenkrise nervös. Bei der Textil Bank hatten wir 70.000 DM in ausländischer Währung deponiert, die zu dieser Zeit bis zu 8 % Zinsen einbrachten. Als das Gerücht aufkam, dass die Textil Bank demnächst insolvent sein könnte, haben wir von einem Sonderkündigungsrecht Gebrauch gemacht, das Geld in bar abgehoben, zunächst in der Wohnung deponiert und dann mit einem der nächsten Flüge nach Deutschland gebracht

Der Durchbruch im Projekt

Im Jahr 1995 trieben wir gemeinsam mit dem Schatzamt die Softwareentwicklungen entscheidend voran, mussten jedoch zugleich einen aufreibenden Konflikt darüber austragen, in welcher Systemumgebung die Softwareprodukte zu implementieren waren. Für mich war eine solche Konfliktkonstellation nicht neu, da sie bereits das Forschungs- und Entwicklungsprojekt PROSOZ in Deutschland geprägt und fast zum Scheitern gebracht hatte.

Die Task Managerin der Weltbank für das Management des Weltbankkredites plädierte für Lösungen im Rahmen einer Systemumgebung von Mainframe und 3270 Terminals. Dies war aus Ihrer Sicht auch naheliegend, da man dafür ja Hard- und Software finanziert hatte. Der GTZ-Beitrag hingegen trat für Lösungen im Rahmen einer PC/LAN-Umgebung ein. Es war jedenfalls für den Erfolg des Projektes unabdingbar, dass die Endbenutzer die Daten aus den Datenbanken in ihrer neuen PC-Office weiterverarbeiten konnten. Der GTZ-Beitrag war aus der Sicht der Task Managerin ein Befehlsempfänger, der den Weisungen der Weltbank zu folgen hatte. Das Schatzamt unternahm eine Mission ins Hauptquartier der Weltbank nach Washington, an der ich teilnehmen konnte. Dort spitzte sich der Konflikt mit persönlichen Angriffen auf mich so zu, dass ich die Schluß-Besprechung verliess.

Nach Rückkehr riet mir das Schatzamt dazu, in einem von der GTZ-Zentrale zu unterzeichnenden Schreiben die Ablösung der Task Managerin der Weltbank zu fordern. Ein solches Schreiben fand dann auch seinen Weg nach Washington und führte tatsächlich zu ihrer Ablösung, was ich nicht erwartet hatte.

Der neue Task Manager war wesentlich aufgeschlossener und flexibler und suchte nach Wegen, wie wir diesen Konflikt ohne Gesichtsverlust für die beteiligten Institutionen am besten lösen könnten.

Im Aide Memoire der Worldbank Supervision Mission vom 22.-31.05.1995 wurde dafür dann die folgende Vorgehensweise verabredet:

"The Treasury needs to decide quickly whether the databases will reside the mainframe or on PC-LAN file servers" in the future. "The mission recommended that final decision be based on detailed cost benefit analysis of both alternatives".

Mit einem Kollegen von der Ankara University habe ich dann im weiteren Jahresverlauf eine solche Studie durchgeführt, die wir allerdings wegen fehlender Daten nicht als Kosten-Nutzen-Analyse, sondern als Kosten-Wirksamkeits-Analyse durchgeführt haben.

Wir haben die Kosten für 6 Alternativen ermittelt und kamen zu folgendem Ergebnis:

„Wir nehmen an, dass alle Datenbanken einschließlich der Datenbank für den Außenhandel in eine LAN-Umgebung migriert werden. Die existierenden Mainframe-Anwendungen werden bis Ende 1997 in eine LAN-Umgebung migriert

Die Kosten für einen 5 Jahreszeitraum wurden dafür als kostengünstigster Alternative mit 5.276.000 US-Dollar ermittelt.

Als Indikatoren für die Wirksamkeit wurden betrachtet:

- Verfügbarkeit der Systeme
- Antwortzeitverhalten
- Schutz gegen Nutzung/Angriffe von außen
- Schutz gegen das Risiko von Datenverlusten
- Migrationsaufwand

Eine wirksame Alternative zur kostengünstigen LAN-Umgebung hätte in der Migration aller Datenbanken auf einen gemeinsam genutzten Unix-Server bestanden.

Mit der Vorlage dieser Studienergebnisse war allerdings die Diskussion im Schatzamt noch längst nicht beendet. Da der Generaldirektor für Wirtschaftsforschung und IT unsicher war, wie er die Ergebnisse der Studie bewerten sollte, ließ er das Personal im Rechenzentrum über die Alternativen abstimmen, um sich von dieser Abstimmung leiten zu lassen.

Diese Vorgehensweise versetzte mich erst einmal in Panik, weil ich die Rationalität einer solchen Abstimmung bezweifelte: Während die Endnutzer auf Lösungen setzten, mit denen sie zentral gespeicherte Daten am PC mit den Microsoft Office Lösungen wie Excel komfortabel weiterverarbeiten konnten, hingen die Präferenzen des IT-Fachpersonals wie schon im PROSOZ-Projekt davon ab, mit welcher Systemumgebung sie am besten vertraut waren. Damit war beispielsweise klar, dass die Operateure des IBM-Mainframe für eine Datenspeicherung auf dem IBM-Mainframe stimmen würden, weil ihr bisheriger Arbeitsplatz davon abhing. Tatsächlich sind sie später für die PC-Endbenutzerbetreuung qualifiziert und eingesetzt worden, nachdem das Schatzamt den IBM-Mainframe aufgeben hatte.

Die Abstimmung fiel dann letztlich zugunsten einer PC-LAN-Server bzw. PC-Unix-Server mit Oracle als Datenbank aus, weil die damit vertrauten Kollegen mit überzeugenden Sachargumenten die Unentschlossenen auf ihre Seite bringen konnten. An das detaillierte Abstimmungsergebnis kann ich mich nicht mehr erinnern.

Damit waren die Diskussionen über die Systemumgebung aber noch nicht beendet. IBM Türkei brachte erneut einen Wechsel der Systemumgebung im Schatzamt ins Gespräch, nachdem DB 2 nicht mehr nur für eine LAN-Umgebung mit dem proprietären Betriebssystem OS 2 von IBM, sondern auch für eine LAN-Umgebung unter dem Betriebssystem Windows NT geöffnet hatte. Erneut bat das Schatzamt die GTZ, die Vor und Nachteile einer solchen Lösung mit der Option einer späteren Portierung der Datenbanken auf den Mainframe gutachterlich zu prüfen, was dann auch geschah.

Die Kosten eines erneuten Wechsels der Systemumgebung wären zu hoch gewesen und die Implementierung der verschiedenen Datenbanken hätte sich erheblich in die Länge gezogen.

Was wir dann realisiert haben, entsprach schon von der Vorgehensweise her fortgeschrittenen internationalen Standards. Wir übernahmen von Coopers&Lybrand ein Vorgehensmodell für die Softwareentwicklung und setzten es insbesondere bei der Entwicklung eines Schuldenmanagementsystems konsequent um.

Bereits 1995 hatte das **interne** elektronische Netzwerk des Schatzamtes eine Verfügbarkeitsrate von > 99 % und das externe elektronische Netzwerk mit den Komponenten Web-Page, E-Mail, Internet und Reuters (460 Nutzer im Schatzamt) eine Verfügbarkeitsrate von > 89 %.

Es wurden Datenbanken über die öffentliche Verschuldung, die finanziellen Ergebnisse von öffentlichen Unternehmen, Banken, Versicherungen und für die sonstige Wirtschafts- und Finanzstatistik aufgebaut. Stichworte wie Unternehmensmodell, Client-Server-Architektur, Einsatz von CASE-Tools kennzeichnen die technische Ausrichtung des Gesamtprojektes.

Insbesondere das computergestützte Schuldenmanagementsystem der Türkei entsprach damals den fortgeschrittensten internationalen Standards und stieß in anderen Ländern der Welt wie etwa dem Iran auf reges Interesse. Die Liquiditätsplanung des Schatzamtes hat sich mit diesem System entscheidend verbessert und das Schatzamt hat sich in der Folge zu niedrigeren Zinsen im In- und Ausland verschulden können. Eine Bezifferung dieses Effekts ist schwierig. Allein für die Auslandsverschuldung hätte eine Verbesserung des Zinsniveaus von 0,1 % einen Einsparungseffekt von 70 Mio. US Dollar gehabt, bei einer Verbesserung um 1 % von 700 Mio. US-Dollar

Die Auslandsverschuldung der Türkei in 2011

2011	
Q1	
298.818	TOTAL
77.208	SHORT TERM
4.977	PUBLIC SECTOR
0	GENERAL GOVERNMENT
0	Central Government
0	Local Administrations
0	Funds
4.977	FINANCIAL INSTITUTIONS
4.977	Banks
0	Non-Banking Institutions
0	NON-FINANCIAL INSTITUTIONS
0	SOE's
0	Other
1.635	CBRT
1.634	<i>Dresdner Bank Schemes</i>
1	<i>Other</i>
70.596	PRIVATE SECTOR
46.500	FINANCIAL INSTITUTIONS
45.271	Banks
1.229	Non-Banking Institutions
24.096	NON-FINANCIAL INSTITUTIONS
221.610	LONG TERM
88.495	PUBLIC SECTOR
85.137	GENERAL GOVERNMENT
81.445	Central Government
3.633	Local Administrations
60	Funds
2.011	FINANCIAL INSTITUTIONS
2.011	Banks
0	Non-Banking Institutions
1.347	NON-FINANCIAL INSTITUTIONS
1.214	SOE's
133	Other
10.633	CBRT
0	<i>CBRT Loans</i>
10.624	<i>Dresdner Bank Schemes</i>
9	<i>NGTA</i>
122.482	PRIVATE SECTOR
37.365	FINANCIAL INSTITUTIONS
31.054	Banks
6.311	Non-Banking Institutions
25.117	NON-FINANCIAL INSTITUTIONS

Ich habe zu diesem System schon lange keinen Zugang mehr. Aufgrund der statistischen Abfragen, die man dort machen kann, gehe ich davon aus, dass dieses System noch heute in der Türkei eingesetzt wird. Die anderen Datenbanken dürften schon deshalb nicht sehr lange genutzt worden sein, weil das Berichtswesen von öffentlichen Unternehmen, Banken und Versicherungen als Folge eines weiteren IMF-Beistandsabkommens in 1999 neu gestaltet wurde.

Neben der Implementierung der IT-Systeme verfolgten wir u.a. noch die Zielsetzung die Qualität der Wirtschaftsforschung und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern.

Auf Empfehlung des Schatzamtes stellten wir zwei erfahrene, türkische Makroökonominnen ein, die als Coach für die jungen Wirtschaftsforscher fungierten, u.a. Fatih Özatay, der später stellvertretender Chef der Zentralbank war und die Krise von 1994 ausführlich in einer Publikation analysiert hat.

Die Wirtschaftsforschungsabteilung erarbeitete seit 1996 kurzfristige Konjunktur- und Finanzprognosen, die eine wesentliche Grundlage für die Erarbeitung eines Beistandsabkommens mit dem internationalen Währungsfond in 1999 bildeten. Leider war dieser Komponente keine Nachhaltigkeit beschieden, weil keine personelle Kontinuität sichergestellt werden konnte.

Mit 2 hochrangig besetzten Wochenend-Workshops in der Region Antalya hat das Schatzamt mit Hilfe unserer Moderation versucht, einen Konsens über die künftigen Prioritäten in der Finanzpolitik herzustellen. An diesen Workshops haben neben Vertretern des Schatzamtes Funktionsträger aus der Zentralbank, des Finanzministeriums und der Privatisierungsbehörde teilgenommen, unter anderem der spätere Zentralbankgouverneur **Süreyya Serdengeçti**. Als die beiden wichtigsten Ziele vereinbarten die Teilnehmer die Bekämpfung der Inflation und die Gewährleistung der Unabhängigkeit der Zentralbank.

Solche Gedanken und Absichten blieben zunächst aber Utopie und die Finanzpolitik der Türkei schleppte sich weiter von einer Krise zur nächsten. 1999 kam es erneut zu einer Rezession mit einem Minus-Wachstum von 3,6 %, die durch das Erdbeben von August 1999 verschärft wurde. Das zu finanzierende Budgetdefizit stieg auf 12 % des Bruttoinlandsprodukts an. 13 Banken mussten geschlossen werden, darunter die Hausbank der GTZ. Für das Bankensystem und seine Kunden wurden rigide Regelungen für Kapitaltransfer insgesamt und insbesondere für Kapitaltransfers ins Ausland eingeführt, die übrigens auch zu Protesten bei den Mitgliedern der Industriekammer Istanbul führten. Anders als im Falle Griechenlands gelang es der Türkei, einen massiven Abfluss von Kapital ins Ausland zu verhindern.

Im Dezember 1999 kam es zu einem weiteren Beistandsabkommen mit dem IMF mit Laufzeit bis 04.02.2002, das einschneidende Maßnahmen wie Steuererhöhungen wie etwa auf Kfz.-Importe, Privatisierungen von Institutionen der Telefonversorgung Gasversorgung, Tabakproduzenten ein Währungsregiment, Ausgabenkürzungen, Erhöhung des Renteneintrittsalters, Schließungen von Fonds außerhalb des Budgets etc. vorsah.

Die Unabhängigkeit der Zentralbank wurde durch ein neues Gesetz ausdrücklich festgelegt. Die Bankenaufsicht, die bis dahin vom Schatzamt und der Zentralbank ausgeübt worden war, wurde auf eine neue, unabhängige Institution verlagert. Im Hinblick auf die Staatsbanken entschloss man sich zu einer finanziellen Konsolidierung.

Frühere Mitarbeiter des Internationalen Währungsfonds haben die bis dahin üblichen Finanzierungspraktiken der Staatsminister im Schatzamt durch Schuldenaufnahme bei den Staatsbanken wie folgt beschrieben: „Viele Jahre lang hatten die Politiker diese Banken missbraucht, die verschiedenen politischen Parteien „zugewiesen“ worden waren, um ihren politischen Wahlkreisen subventionierte Kredite zu gewähren. Die Banken wurden nicht für die Verluste aus solchen Krediten entschädigt, sondern mussten sie als Forderungen an die Regierung buchen, die als „Pflichtverluste“ bezeichnet wurden. Diese Forderungen führten zu geringen Erträgen und keinem Cashflow, so dass sich die Banken zunehmend kurzfristig auf dem Interbankenmarkt finanzieren mussten. Mit dem Wachstum der Verbindlichkeiten wurden sie anfälliger für Liquiditäts- und Zinsrisiken. Bis Ende 2000 waren die Pflichtverluste der Staatsbanken auf rund 19 Milliarden US-

Dollar gestiegen, ihre kurzfristigen Verbindlichkeiten auf rund 22 Milliarden US-Dollar und ihr Wechselkursrisiko auf 18 Milliarden US-Dollar. „Die Renaissance der Türkei: Von der Bankenkrise zur wirtschaftlichen Wiederbelebung“ *By Hugh Bredenkamp, Mats Josefsson, and Carl-Johan Lindgren.*

Serdengeçti selbst nennt in einem Kommentar zu dem oben zitierten Artikel zwei weitere, wichtige Maßnahmen, die die Konsolidierung der Staatsbanken begünstigt haben:

- Die Bereitstellung von Liquidität an diese Banken durch die Zentralbank in einer Größenordnung von 18,5 Milliarden US Dollar
- Ein vom Schatzamt veranlasster Austausch von Krediten (SWAP) in einer Größenordnung von 10,5 Milliarden US Dollar, die signifikant bessere Zinsbedingungen und ein geringeres Währungsrisiko für die Banken erbrachte.

Im Hinblick auf die Bekämpfung der Inflation wurde bei einer Ausgangslage von 68% Inflation eine Rückführung auf 25% in 2000, 10-12 % in 2001 und 5-7% in 2002 angestrebt. Tatsächlich wurden 39,03 in 2000, 68,13 in 2001, 29,75 in 2002 und 12,71 in 2003 erreicht.

In der türkischen Öffentlichkeit in Deutschland hält sich hartnäckig die Auffassung, die entscheidende Wende in der türkischen Finanzpolitik hin zu niedrigeren Inflationsraten und nachhaltigem Wirtschaftswachstum sei ein Verdienst der ersten Regierung unter Ministerpräsident Erdogan, die im März 2003 ins Amt kam.

Die entscheidenden Veränderungen haben jedoch Kemal Dervis als Staatsminister für das Schatzamt unter dem Regierungschef Ecevit und eben Süreyya Serdengeçti Gouverneur der Zentralbank, ab März 2001 bewirkt.

Die Erfolgsgeschichte des wirtschaftlichen Aufstieges in der Türkei mit einer Erhöhung der Pro Kopf Einkommen von 9.973 in 2001 auf 26.883 US Dollar in 2017 und die damit verbundene Entstehung einer Mittelschicht war auf eine komplette Neuausrichtung der Wirtschafts- und Finanz-Politik in 2001 zurückzuführen: Unabhängigkeit für die Zentralbank , Rigide Inflationsbekämpfung, Zurückführung der Neuverschuldung, Senkung der Zinslasten, Rückführung der Budgetdefizite, Privatisierungen, weitere Liberalisierung der Wirtschaftspolitik, Klein- und Mittelstandsförderung nicht zuletzt mit erheblichen Fördermitteln durch die EU etc.

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung im Generaldirektorat für Wirtschaftsforschung und IT erhielten wir in 1998 Aufschluss darüber, wie die Mitarbeiter ihre Organisation selbst wahrnahmen: Das Ergebnis war überraschend positiv.

Die wichtigsten Wahrnehmungen im Personal zum damaligen Zeitpunkt können nach dem von uns übergebenen Bericht wie folgt zusammengefasst werden:

„Physische Arbeitsbedingungen

Das Schatzamt und insbesondere die Generaldirektion für Wirtschaftsforschung haben umfangreiche Investitionen in die Gebäudeinfrastruktur, die Büroausstattung und andere Ausrüstungsgegenstände getätigt. Diese Investition zahlt sich jetzt in dem Sinne aus, dass das Personal mit seinen physischen Arbeitsbedingungen offensichtlich sehr zufrieden ist.

Motivation

Die Motivation, im Schatzamt zu arbeiten, wird positiv beeinflusst durch höhere Gehälter (16 Monatsgehälter) im Vergleich zu anderen Institutionen des öffentlichen Sektors und dem Charakter der Institution als prestigeträchtig.

Karrieremuster

Das Schatzamt wird bereits als eine recht moderne und - im Vergleich zu typischen bürokratischen Institutionen - leistungsorientierte und an den Qualifikationen der Mitarbeiter orientierte Institution angesehen, was die Karrieremuster anbelangt. Die familiären und politischen Beziehungen scheinen aus Sicht des Personals weniger dominant zu sein als es der Eindruck, den man aus den täglichen Gesprächen im Schatzamt und aus der Sicht der öffentlichen Meinung in der Türkei gewinnen kann, vermittelt

Entscheidungsprozesse

Die Gesamtergebnisse zeigen, dass die Entscheidungsprozesse auf allen Führungsebenen so organisiert ist, dass das Management die endgültige Entscheidung trifft, die Mitarbeiter jedoch die Möglichkeit haben, den Entscheidungsprozess zu beeinflussen.

Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass partizipative Führungsstile und Management by Objectives Führungsstile dominieren. Es gibt einen kleinen Unterschied zu den Antworten, die wir für die Entscheidungsprozess erhalten haben. Dies kann durch die allgemeinere Formulierung der Frage nach Führungsstilen verursacht werden“.

Rückblickend auf die Laufzeit des Projekts (4 ¼ Jahre) ist für mich als den externen Beobachter die Veränderung des Führungsstile offensichtlich: Früher hatten sie es eine paternalistische Tendenz. Wegen des hohen Frauenanteils in Führungspositionen hätte man auch von einer „maternalistischen“ Tendenz sprechen können. Dies hat sich wahrscheinlich im Laufe der Jahre geändert.

Beurteilung aller Führungsebenen

Die Leistungsbeurteilung aller Führungsebenen durch die Mitarbeiter zeigt deutlich positiven Trend

Die Konfliktaustragungen im Projekt waren insgesamt zeitaufwendig und belastend. Ich habe viele Abende in meiner Wohnung in Ankara bei einem Glas Wein damit verbracht, darüber nachzudenken, wie ich den nächsten Tag und die Zeit danach mit Erfolg gestalten und die Widerstände überwinden kann. Die wesentlichen Konfliktebenen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die bereits dargestellten Auseinandersetzungen über die Hard- und Software-Systemumgebung und ihre Beeinflussung von außen insbesondere durch die Fa. IBM und die Weltbank

- Die Risiken, die sich aus fehlender Motivation der ursprünglich vorhandenen Softwareentwickler des Staatssekretariats und aus Rekrutierungsnotwendigkeiten und Abwanderungsdruck des neuen Personals sowie des eigenen Personals ergaben sowie die Probleme, die aus der Teilung des Staatssekretariats resultierten. In der letzten Projektphase haben wir das neu geschaffene Staatssekretariat für den Außenhandel nicht mehr unterstützt, was zu einem Protest bei der deutschen Botschaft führte. Bei mir haben die Schwierigkeiten, IT-Personal in Projekten mit begrenzter Laufzeit dauerhaft an sich binden zu können, nach insgesamt 16 Jahren als Teamleiter dazu geführt, dass ich nach 2000 diesen Sektor verlassen habe und nur noch EU-Projekte im Sektor Innere Sicherheit akquiriert .
- Den Mangel an Planungsvermögen in der Partnerbehörde in der ersten Projektphase. Aufgaben, auf die wir uns verständigt hatten, löste man entweder sofort oder sie gerieten in Vergessenheit. Das Personal durfte seinen Arbeitsplatz im Regelfall nicht verlassen und wartete auf Gespräche mit dem und Aufträge durch das Management. Auf diesem Hintergrund war es beispielsweise nicht möglich, Trainingsmaßnahmen im Schatzamt selbst durchzuführen. Im Team des deutschen Beitrages sagten wir abends beim Restaurantbesuch manchmal: „Heute war es mal wieder TOP“. Damit meinten wir „Türken Ohne Plan“
- Den Versuch von Teilen des Führungspersonals im Rechenzentrum, das GTZ-Personal den Weisungen des Schatzamtes zu unterstellen, konnten wir mit Erfolg abwehren.
- Die Klärung der Frage, wie die gemeinsamen Urheberrechte am Schuldenmanagementsystem im Falle einer Vermarktung ausgestaltet werden sollten. Dazu gab es einen intensiven Schriftwechsel, von der türkischen Seite initiiert, mit der Deutschen Botschaft und der GTZ, weil ich die globalen Verwertungsrechte für die GTZ sichern wollte. Eine Klärung ist letztlich nicht erfolgt, weil die GTZ das Produkt in anderen Projekten nicht eingesetzt hat.
- Die Begrenzung der Wünsche nach Studienreisen im globalen Maßstab für das Personal des Staatssekretariats, angefangen von der DB2 User Konferenz in Nizza bis hin zu Kongressen in Kalifornien, und die Abrechnungsprobleme im Zusammenhang mit Studienreisen. Als wir schließlich die Teilnahme von Kongressen davon abhängig machten, dass nur dort Vortragende eine Genehmigung für eine Studienreise erhielten, hat das nicht viel zur Reduzierung der Studienreisen beigetragen. Die Kollegen schafften es dann eben, dort als Vortragende mit Referaten aufzutreten.

Eindrücke von der Organisationskultur

Die Kultur der Organisationen in Deutschland ist je verschieden. Es gibt jedoch eine Art Mainstream. Wenn ich die Kultur der Organisationen in der öffentlichen Verwaltung, die ich in Deutschland in vielen Projekten und Verkaufsgesprächen kennengelernt habe, mit denen vergleiche, die ich in den 90 er Jahren in der Türkei kennengelernt habe, so sind mir die folgenden, wesentlichen Unterschiede aufgefallen, die mit verschiedenen Studienergebnisse für die Verwaltungskultur in der Türkei durchaus nicht übereinstimmen:

- In der Türkei war eine extreme Zentralisierung von Verantwortung zu beobachten. Auf den unteren Ebenen ist Verantwortung nicht angesiedelt. Man kann fast von einem „ein System der organisierten Verantwortungslosigkeit“ sprechen. So wird in der Türkei zwar viel über Politik diskutiert und sauber analysiert, was in den Institutionen verändert werden müsste; dabei bleibe es allerdings auch, konkrete Beiträge zur Umsetzung von Ideen werden nicht geleistet. Der einzelne übernehme in seinem Zuständigkeitsbereich hierfür keine Verantwortung, sondern verschiebe sie in der Hierarchie nach oben und warte darauf, dass ihm diese „irgendwo abgenommen wird“.
- Häufig entstand der Eindruck, dass Führungspersonen in der Türkei eine sehr starke Autorität verkörperten. Ausdruck findet diese Wahrnehmung darin, dass Untergebene im Büro des Vorgesetzten meist an einem kleinen Tisch positioniert werden, der nur etwa halb so groß sei wie der eindrucksvolle Schreibtisch des Vorgesetzten ist; auch war es noch häufig so, dass Untergebene den Raum, wie im Osmanischen Reich üblich, nur rückwärts verließen, um jenem nicht den Rücken zuzuwenden bzw. sich erheben, sobald ein Vorgesetzter den Raum betritt. Zusätzlich werde der Status des Vorgesetzten durch einen eindrucksvollen Dienstwagen und ein großes Büro aufgewertet. Dies kennzeichne die Beziehungen jedoch nur unzureichend. Man muss umso stärker nach außen hin Autorität ausstrahlen, je schwächer sie *de facto* ist. Arrogantes Verhalten ist sehr oft Tarnung für Komplexe. Die Durchsetzungskraft von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern ist wesentlich schwächer als in Deutschland. Ich bin noch nie einem so großen Ausmaß an Renitenz von Mitarbeitern gegenüber Entscheidungen von Vorgesetzten begegnet wie in der Türkei: Ein Mitarbeiter setzt die vom Vorgesetzten getroffene Entscheidung nur dann um, wenn er sie teilt und nachvollziehen kann. Ansonsten wird er eine Diskussion widerspruchslos verlassen, die Entscheidung nicht umgesetzt und in der folgenden Woche die Diskussion in veränderter Form erneut begonnen
- Von türkischen Vorgesetzten erwarten Arbeitnehmer in erster Linie, dass sie eine „Situation des Wohlfühlens“ erzeugen. Die Familie spielt auch für Führungspersonal eine bedeutende Rolle. Man muss in der Türkei viel mehr Zeit aufwenden, um sich mit den Problemen von Mitarbeitern zu beschäftigen, weil der Kreis nicht so eng gefasst werde, dass er sich nur auf die Arbeitssituation beziehe. Probleme sind umfassend definiert, daher muss sich ein Vorgesetzter bspw. auch „mit dem Beziehungsproblem einer Angestellten, dem Alkoholproblem des Bruders oder der Krankheit der Mutter eines Beschäftigten auseinandersetzen bzw. sich um seine finanziellen Nöte kümmern. Diese Erwartung besteht von Seiten der Angestellten.
- Einerseits besteht in der Türkei - dies hänge mit der Gesamtkultur zusammen - viel stärker das Bedürfnis, bestimmte Situationen in Harmonie zu regeln bzw. zu harmonischen Lösungen zu kommen. Andererseits existiert kaum eine Streitkultur. Bei Konflikten in einer Organisation kann man sich kaum auf einen Kompromiss einigen. Entweder kommen Diskussionen zu einer harmonischen, im Sinne von einstimmigen Lösung oder zu gar keiner. Man kann nicht leicht damit umgehen, dass ein anderer eine andere Meinung hat. Es existiere kein Mechanismus, mit einem Konflikt umzugehen. Wenn zwei Türken sich streiten, ist oberflächlich zwar eine gewisse Konzilianz da; kommt der Konflikt aber zum Ausbruch,

dann ist dies meist keine schöne Angelegenheit; hiermit verbunden sind persönliche Beleidigungen und Angriffe.

- Die Kooperationsstrukturen mit anderen Behörden und innerhalb der Behörden orientieren sich nicht an den Zuständigkeiten, sondern sind abhängig von den persönlichen Beziehungen.
- Die Bereitschaft an den Wochenenden ins Büro zu kommen und überhaupt bis zur Erschöpfung zu arbeiten, ist bei einem Teil der Mitarbeiter sehr hoch. Ich erinnere mich an eine Tagung, die die Industriekammer Istanbul für den Wirtschafts- und Sozialausschuss der Europäischen in Gaziantep organisiert hat. Der Vorstandsvorsitzende der Industriekammer Istanbul war Mitglied dieses Ausschusses. Die EU-Administration hatte es versäumt, Vorlagen für diese Sitzung zu erstellen. Die vorwiegend Mitarbeiterinnen der Kammer brachten eine voll Nacht damit zu, diese Vorlagen zu erstellen und waren auch am nächsten Tag weiter präsent. In Istanbul war es allerdings auch so, dass einige Kollegen am Samstag gerne ins Büro kamen, um dem Familienstress zu entgehen
- Die Mehrheit der Beschäftigten sowohl im Schatzamt als auch bei der Industriekammer Istanbul bestand aus Frauen. Ich lernte dort Kolleginnen kennen, mit denen ich so von meinem deutschen Blickwinkel aus nicht gerechnet hatte: Diese Töchter Atatürks, wie ich sie nennen möchte, waren sehr intelligent, sehr selbstbewusst, sehr aufgeschlossen, offen, hübsch anzuschauen und fernab von jeglicher Prüderie. Frauen sind besonders leistungsbereit, solange sie nicht durch die familiären Zusammenhänge, also Kinder und Ehemann, sehr stark gebunden seien. Ihnen fehlt das männliche Imponiergehabe, dass bei einigen türkischen männlichen Managern anzutreffen ist. „Ich glaube, viele türkische Männer, die mit freien Frauen nicht umgehen können, haben zu wenig Selbstbewusstsein. Und deswegen machen ihnen solche Frauen Angst“ (Sibel Kikeli).

Schon die Erfahrungen, die ich zuletzt im türkischen Innenministerium in 2015 gemacht habe, zeigt allerdings, dass sich die Organisationskultur offenbar gewandelt hat. Anders als ich es in den 90 er Jahren kennengelernt hatte, war es dort beispielsweise möglich, über Wochen und Monate hinweg Termine zu planen, die auch eingehalten wurden.

Beziehungen zur Botschaft und zur GTZ

Die Zusammenarbeit mit den deutschen Institutionen war widersprüchlich. Die GTZ mit Ihrer Regionalführung für die Türkei unterstützte mich in jeder Hinsicht und mischte sich in das Projektgeschehen nicht ein. Mit der zuständigen Fachabteilung bestanden langjährige Arbeitsbeziehungen, die ein hohes Maß an Flexibilität für die insgesamt 3 Projektphasen zuließen. Der Projektbeginn war als Orientierungsphase ohne sehr konkrete Festlegungen konzipiert, was die notwendige Flexibilität im Projektmanagement des deutschen Beitrages gewährleistete

In der deutschen Botschaft war ein Referent aus dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit angesiedelt, der für das Ministerium die Projekte betreuen sollte. Die Deutsche Botschaft interessierte sich jedoch über einen längeren Zeitraum hinweg gar nicht für das Projektgeschehen. Mein Eindruck war, dass die das Projekt begleitende Wirtschaftsabteilung ihre Landeskenntnis über die Türkei im Wesentlichen aus der Zeitunglektüre der englischsprachigen Turkish Daily News gewann. Auf einem Empfang der Dt. Botschaft zum Tag der Deutschen Einheit

reichte man den überwiegend türkischen Gästen deutsche Wurst-Spezialitäten. Kemal Kabatas, der mittlerweile zum Staatssekretär im Finanzministerium aufgestiegen war, suchte vergeblich nach einem Salat.

Von der Außenschuld der Türkei in 1994 in Höhe von ca. 70 Milliarden US Dollar waren als Gläubiger deutsche Institutionen zu einem Drittel beteiligt. Allein die Dresdner Bank hatte Forderungen gegenüber der Türkei in Höhe von ca. 8 Milliarden. Als ich den Leiter der Wirtschaftsabteilung in einem Gespräch auf den drohenden Zahlungsausfall für deutsche Forderungen und möglicherweise notwendige stabilisierende Maßnahmen ansprach, gab es von dort überhaupt keine Reaktion. Das Thema interessierte dort nicht.

Zu Projektbeginn in 1992 wirkte die Botschaft etwas überfüllt, weil man dort einige BND-Agenten unterbringen musste, die nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion dort nicht mehr benötigt wurden. Meinen Antrag, dort am Wochenende die botschaftseigenen Tennisplätze und das Schwimmbad als Mitglied eines dort bestehenden Vereins benutzen zu dürfen, hat die Botschaft bzw. der Verein abgelehnt. Dabei mag der Sozialneid eine Rolle gespielt haben, denn die deutschen und internationale GTZ-Mitarbeiter hatten deutlich höhere Gehälter als vergleichbares Botschaftspersonal.

Es gab dann eine Initiative der zuständigen Ministerien (BMZ, BMA), die GTZ auf dem großzügigen Botschaftsgelände mit einem Länderbüro unterzubringen. Diese Initiative hat die GTZ mit Erfolg abgewehrt: Man befürchte u.a., dass der BND dann den gesamten Telefonverkehr der GTZ abhören würde. Generell galt während der gesamten Projektlaufzeit, dass die GTZ möglichst wenige Interventionen durch das für sie zuständige Ministerium wünschte. Dies änderte sich allerdings, nachdem in Ankara ein Länderbüro eingerichtet wurde.

Der zuletzt tätige Referent des BMZ in Ankara hat dann allerdings mit wenig Erfolg versucht, auf die Implementierung der bilateralen Projekte mit der Türkei Einfluss zu nehmen.

Für die Istanbul-Zeit habe ich die Kooperation mit dem BMZ-Referenten – davor persönlicher Referent des Staatssekretärs – in angenehmer und fachkompetenter Erinnerung

Meine Zeit in Istanbul

Leben in Istanbul

Ich hätte schon immer mal gerne in der Metropole Istanbul gelebt und so kam es mir zu pass, dass die frühere stellvertretende Staatssekretärin im Schatzamt, Frau Dr. Sahin, mich nach Ihrer Ernennung als Generalsekretärin der Industriekammer Istanbul darum bat, ihr beim Zustandekommen eines GTZ-Projektes in Istanbul mit mir als dem gewünschten TL zu helfen. Wir

konnten erreichen, dass das Schatzamt als Partnerinstitution des BMWZ bei den Regierungsverhandlungen einen Zuschuss von 3 Millionen DM für ein solches Projekt durchsetzte und die Planungen für ein solches Projekt begannen und letztlich mit der Integration von 2 weiteren Kammern in Kayseri und Gaziantep endeten.

Im Zuge meiner Vorbereitung – der Arbeitsvertrag war noch nicht abgeschlossen - bat ich die IHK Südwestfalen in Hagen darum, dort ein Praktikum machen zu können. Diese lehnte der Hauptgeschäftsführer der IKH, Rapp Frick, ein früherer Mitstreiter von mir im Arbeitskreis Kritischer Juristen in Marburg nicht nur ab, sondern versuchte auch aktiv, die Durchführung dieses Projektes durch die GIZ bei Deutschen Industrie und Handelstag zu verhindern, mit dem Argument, dass für eine Durchführung die SEQUA (Beratungsorganisation des DIHT) die geeignetere Institution sei.

Diese Bemühungen hatten keinen Erfolg, weil die Industriekammer in Istanbul auf einer Durchführung durch die GIZ und mit mir als TL bestand. Der Arbeitsvertrag kam in letzter Minute.

Am Jahresende 1996 fuhren wir nach Istanbul, um eine neue Wohnung zu suchen. G. von der Kammer, die sehr gut Deutsch sprach, hatte vorgearbeitet und einige Wohnungen direkt am Bosphorus oder zumindest fußläufig zum Bosphorus zur Besichtigung identifiziert. Diese Wohnungen waren aber entweder zu teuer oder in einer schlechten baulichen Verfassung. Auf einer Wanderung vom Divan Hotel am Taksim nach Besiktas stießen wir zufällig auf ein Mehrfamilienhaus, in dem sich im EG eine leere Wohnung und ein Plakat mit Adressangaben des Vermieters befand. Wir waren von der Lage begeistert. Freier Blick von Wohnzimmer auf den Bosphorus und die Europa Brücke. Schwimmbad auf dem Grundstück mit Blick auf das antike Sultanahmet, 4 km zum Büro etc. und schlugen sofort zu.



Die ersten Wochen im Mai 1997 waren traumhaft und dann ging es leider schrecklich weiter. Auf der freien Flächen des Nachbargrundstücks, die den Blick vermittelte, begannen Bauarbeiten. Die Laster fuhren bis 24:00 an unserem Schlafzimmer vorbei und die Bauarbeiten gingen die ganze Nacht weiter. Nachdem meine Geduld erschöpft war, rief ich die Polizei in Besiktas an, weil auch in der Türkei Nachtarbeiten am Bau verboten sind. Diese erschien schon nach 5 Minuten auf dem Grundstück, was zu einer Fluchtbewegung der Bauarbeiter führte. Nach weiteren 2 Stunden gingen allerdings die Bauarbeiten weiter. Nach einem weiteren Anruf bei der Polizei erhielten wir die Mitteilung, dass nunmehr eine Genehmigung für die Nachtarbeiten beantragt und erteilt worden sei.

Blick auf die Europabrücke



Der Blick auf die Europabrücke war dann bald weg.

Wir haben die Zeit in Istanbul im wahrsten Sinne des Wortes genossen: Im Sommer ging ich vor dem Frühstück erst einmal schwimmen. Ich brach dann morgens recht früh um 8:00 zu einer 20 minütigen Fahrt mit dem Taxi zur Arbeit auf – Arbeitsbeginn war um 9:00 und blieb dann bis ca. 18:30 im Büro. Von Mai bis Oktober traf ich mich dann mit Annegret und manchmal mit weiteren Freunden – in fußläufiger Entfernung zur Arbeit - in einem der Restaurants am Fischmarkt, um den Abend draußen in einer engen Gasse bei Fischgerichten und Wein bzw. Raki zu genießen. Die Alternative dazu bestand in einem Besuch unseres Fitness Clubs im Hotel Conrad mit Außenschwimmbecken, Hallenbad, Sauna, Fitnessstudio und Tennisplätzen. Anschließend konnten wir gelegentlich noch den Blick vom Dachrestaurant des Hotels im 16. Stock mit einem wunderschönen Blick auf den Bosphorus genießen.

Ausblick vom Hotel Conrad



An den Wochenenden unternahmen wir Bootsausflüge zum Bosphorus hinauf bis zu seiner Mündung ins Schwarze Meer verbunden mit Wanderungen.



Bootsausflüge auf die Prinzeninseln und hier insbesondere zur Insel Büyük Ada verbunden mit Wanderungen und Restaurantbesuchen standen ebenfalls auf der Tagesordnung.

Die Bootsanleger waren von unserer Wohnung zu Fuß zu erreichen. Manchmal fuhren wir zum Baden und Strandwandern ans Schwarze Meer. Der üblichen Idee der Istanbuler, am Sonntag mit dem Auto den Bosphorus hinauf und in einem mehrstündigen Stau wieder herunterzufahren, sind wir nicht gefolgt. Im Winter haben wir Uferwanderungen am Bosphorus in alle Richtungen unternommen. Zu den Lieblingswegen gehörte auch die Wanderung über die antike Stadtmauer vom Goldenen Horn zum Bosphorus. Am Wochenende suchten wir abends die Restaurants in Ortakoy, im Hotel Kempinski, im Ciragan Palast und im Ortszentrum Besiktas in fußläufiger Umgebung von uns auf.

Schön war die Feier meines 50. Geburtstages in Istanbul.



Ansonsten war die Geselligkeit in Istanbul mit den Kolleginnen und Kollegen weniger ausgeprägt als in Ankara.

Man hielt sich nie lange an einem Treffpunkt auf und flüchtete alsbald zum nächsten Ereignis. Typisch das Treffen in einem Weinlokal zur Verabschiedung von G., die zu einem Masterstudium in die USA ging und dazu auch noch – gegen meine innere Überzeugung – einen Finanzierungsbeitrag der GTZ in Höhe von 5.000 US-Dollar erhalten hatte. G. lud ein, verschwand wie auch andere schon bald von der Bildfläche und ließ den verblieben Rest mit einer Rechnung über 300 € für teure Weine zurück – ich hatte nach einem Blick auf die teure Weinkarte Raki getrunken.



Komisch waren auch einige Hochzeitserlebnisse. Ich hätte erwartet, dass sich bei dieser Gelegenheit die Tische mit Essen und Getränken biegen würden.



In Istanbul musste man sich die alkoholischen Getränke selber besorgen und in Gaziantep gab es nach einer längeren Fahrt nach Karamanmaras außer lokalem Eis nur Wasser. Mit zugekauften Nüssen und einer Flasche Raki unter dem Tisch habe ich auch diese Hochzeit überstanden.

Das Projektgeschehen

Das Personal in der Industriekammer Istanbul mit ca. 140 Beschäftigten zerfiel im wahrsten Sinne des Wortes in 3 Gruppen:

Das angestammte Personal konzentrierte sich auf die Abteilungen Kapazitätsberichterstattung, Industrieberichterstattung, Forschung, Mitgliederverwaltung und Außenhandel und verfügte nicht über Fremdsprachenkenntnisse, was man zumindest bei einer Abteilung für den Außenhandel erwartet hätte, und verhielt sich dem Projekt gegenüber passiv.

Von den neu angestellten 8 Mitgliedern der Projektgruppe verfügten 4 über ausgezeichnete deutsche Sprachkenntnisse, was auch im Angesicht der überragenden Bedeutung von Deutschland als Handelspartner der Türkei ein Vorteil war.

Die insgesamt 5 Mitglieder der Abteilungen für Umwelt und Europaangelegenheiten verfolgten ihre eigene Reform-Agenda.

Erst in der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit von insgesamt 3 Jahren gelang es uns, eine Kommunikation zwischen diesen 3 Gruppen über das Projektgeschehen herzustellen.

Für das Projekt wurden die folgenden Ergebnisse angestrebt:

- **Aufbaustruktur und Ablauforganisation der Kammern sind verbessert.**
- **Datenbanken sind eingerichtet und vernetzt (Vernetzung zwischen den drei Kammern und dem Dachverband TOBB); die Daten stehen den Mitgliedern zur Verfügung)**
- **Die Mitarbeiter/-innen und Multiplikator/-innen der Kammern sind anforderungsgerecht fortgebildet.**
- **Die Mitglieder der Kammern sind in Fragen der Zoll-Union umfassend und aktuell beraten sowie fortgebildet.**
- **Türkische/deutsche/europäische KMI werden bei der Anbahnung von Wirtschaftskooperationen beraten und fortgebildet und die ISO ist befähigt, die dazu erforderlichen Aktivitäten selbständig und professionell durchzuführen**

Ohne jetzt auf die Details der Projekt-Planung und –Implementierung einzugehen (dazu verweise ich auf ein gesonderte Präsentation auf meiner Homepage <https://www.hasenritter.de/en/business-life/online-publications.html>) ging es inhaltlich um die Reorganisation der Kammern hin zu Dienstleistern für die Mitgliedsbetriebe und die Unterstützung dieser Reorganisation mit IT-gestützten Prozessen. In Istanbul funktionierte die vorhandene IT-Infrastruktur nicht. In Kayseri und Gaziantep war eine IT-Infrastruktur und unterstützendes Personal dafür gar nicht vorhanden.

In Gaziantep und Kayseri gab es bei Projektbeginn 3 Möglichkeiten, sich über das eigene Geschäft zu informieren und zu kommunizieren: Die mit irrelevanten und veraltetem Material ausgestatteten örtlichen Bibliotheken, das Fernsehen, Telefonate mit den Verwandten in Deutschland und Besuche in Deutschland. Am Ende des Projektes waren alle 3 Kammern in der Lage, ihre Produkte international mit Hilfe des Internet zu vermarkten.

Die Arbeit an 3 Projektstandorten gleichzeitig war anstrengend. Eine typische Dienstreise spielte sich wie folgt ab: Start um 4:00 morgens mit dem Taxi zum Flughafen Istanbul. Flug nach Ankara und Teilnahme an einer Dienstbesprechung. Am späten Nachmittag Weiterflug nach Gaziantep. Ankunft gegen 20:00 und anschließendes Treffen mit dem einzigen englischsprachigen Kollegen der dortigen Kammer, dem frustrierten stellvertretenden Generalsekretär. Arbeitstag in Gaziantep. Abends mit dem Nachtbus weiter nach Kayseri. Arbeitstag in Kayseri. Abends Rückflug nach Istanbul.

Der Reorganisationsprozess folgte professionellen Maßstäben wie sie zu dieser Zeit etwa von Kaplan (Business Process Reengineering) entwickelt und international en vogue waren. Die Erarbeitung einer Strategie für die Industriekammer Istanbul wurde durch Interviews mit dem Vorstandsvorsitzenden (mittelständischer Kabelfabrikant), Repräsentanten der Koc-Gruppe und der Sabanci-Gruppe als den wichtigsten Industriekonglomeraten der Türkei sowie weitere Repräsentanten von weiteren Schlüsselbetrieben aktiv unterstützt. **Das vom Vorstand verabschiedete Schlussdokument betont den Anspruch, sich wirtschaftlich und politisch in die Europäische Union zu integrieren, die Konflikte mit dem Nachbarn Griechenland zu überwinden, und im Rahmen der Zoll-Union wettbewerbsfähig zu werden.**

Die Beziehungen zu GTZ und BMZ

Die Beziehungen zur GIZ gestalteten sich während der 3 Jahre, anders als in Ankara, wo das Projekt praktische ohne Intervention durch die GTZ ablief, mehr als schwierig:

- Im Rahmen einer Organisationsberatung hatte Roland Berger der GTZ empfohlen, Länderbüros einzurichten. Dies geschah mit der offiziellen Begründung, die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit durch Verlagerung von Zuständigkeiten aus der Zentrale in die Länderbüros zu verbessern. Beispielsweise wurde die Vorgesetztenfunktion in die Länderbüros verlagert. Meine profane Wahrnehmung war, dass es darum ging, die Gemeinkosten der GTZ zu gegenüber dem Aufsichtsrat zu verschleiern. Es fiel der GTZ zunehmend schwer, die vom Aufsichtsrat der GTZ vorgegebenen Prozentanteile für Gemeinkosten/Steuerungskosten in Höhe von 12 % einzuhalten. Dies mag für „normale“ Unternehmen ein zutreffender Wert sein. Der globale Auftrag der GTZ, in Entwicklungsländern zu wirken, bringt spezifische Mehrkosten wie etwa für den tropenmedizinischen Dienst und für die Personalentwicklung (Vorbereitung auf die Auslandseinsätze) mit sich, die sich mit einem derartigen Gemeinkostensatz nicht abbilden lassen. Die Kosten der neuen Länderbüros wurden nunmehr den Projekten in Rechnung gestellt und waren damit nach neuer Lesart nicht mehr Gemeinkosten. In der Realität schnellten die Gemeinkosten darauf auf über 25 % hoch, u.a. deshalb weil die Leiter der Länderbüros als Auslandskräfte mit vermutlich doppeltem Gehalt bezahlt wurden, einen Personalapparat mit zahlreichen Ortskräften und es zwischen den Länderbüros und den Projekten zu zahlreichen Doppelarbeiten kam. Die Buchhaltung, die bis dahin in der Zuständigkeit der Projekte lag, wurde arbeitsteilig wie folgt abgewickelt: Erfassung der Einzel- Kosten im Projekt in Excel Tabellen für die einzelnen Kostenarten und Aggregation. Sammlung der Belege nach Kostenarten. Nach Quartalsende Übersendung der Belege als Kopie mit dem Bus nach Ankara (jeweils mehrere Aktenordner). Überprüfung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit der Buchführung durch das Länderbüro. Besuch

durch das Länderbüro im Projekt, um offene Fragen zu klären. Eingabe der aggregierten Projektdaten in das zentrale System der GIZ im Länderbüro. Diese Art der Abwälzung von Gemeinkosten auf das Projekt stieß insbesondere beim Partner in Istanbul auf Unverständnis und führte immer wieder zu Konflikten zwischen mir und der Projektgruppe bzw. der Geschäftsführerin der Kammer.

- Im März 1998 kam es zu einer Haushaltssperre des Bundes für das BMWZ und die GTZ, die vom der GTZ in Ihren Auswirkungen auf die Projekte wie folgt interpretiert wurde: Es können nur noch die Personalkosten für das Auslandspersonal und das türkische lokale Personal bezahlt werden. Alle anderen Verträge sind fristlos zu kündigen. In meinem Fall betraf dies ausländisches IT-Fachpersonal, mit dem Verpflichtungen aus Werkverträgen bestanden. Auf meinen Einwand, dass dieses Personal rechtliche Ansprüche aus Verträgen habe, wurde mir empfohlen, das Personal dadurch gefügig zu machen, dass weitere Beschäftigungen bei der GTZ in diesem und anderen nur dann in Betracht komme, wenn man auf die bestehenden vertraglichen Ansprüche verzichte. Wenig beeindruckend für IT Fachpersonal, das auf dem globalen Arbeitsmarkt tätig und auf die GTZ nicht angewiesen war. Um die bestehenden vertraglichen Verpflichtungen zu erfüllen und das Projekt nicht zum Stillstand zu bringen, habe ich das Personal aus meinen privaten Mitteln vorfinanziert und es mir nach Aufhebung der Haushaltssperre aus der Kasse erstatten lassen. Dies wiederum veranlasste die Leiterin des Länderbüros dazu, mir eine Prüfung durch die KPMG angedeihen zu lassen, die aber zu keinen wesentlichen Beanstandungen führte.
- Die Leiterin des Länderbüros und spätere CIM Geschäftsführerin, Frau Mattes-Kücükali, wurde trotz eines einstimmigen Votums sämtlicher Teamleiter in der Türkei (zu dieser Zeit alles Männer) gegen Sie von der GTZ als Vorgesetzte ernannt und die Konflikte anschließend per externer Moderation bearbeitet. U.a. wurde zur Verbesserung der Kommunikation eine wöchentliche Dienstbesprechung in Ankara „vereinbart“ (Es gehörte damals zur Sprachkultur der GIZ, dass innerdienstliche Weisungen als Vereinbarungen bezeichnet wurden). Für mich hatte das zur Konsequenz, dass ich Freitags per Flugzeug den Weg nach Ankara und wieder zurück antreten musste.
- Die neu ins Amt gekommene Ministerin Wieczorek-Zeul veranlasste eine Neubewertung der Entwicklungszusammenarbeit mit der Türkei weg von Schlüsselinstitutionen wie dem Amt des Ministerpräsidenten und dem Finanzministerium hin zu Projekten unmittelbarer Armutsbekämpfung über NGO's und ausschließlicher regionaler Ausrichtung auf den Süd-Osten der Türkei, was in der Praxis jedoch nicht immer gelang. Dem Ministerium wurde ein neu zu beginnendes Umweltprojekt in der Provinz Dalaman, die damals das höchste Pro-Kopf-Einkommen in der Türkei hatte, mit Erfolg als Projekt in einer Armutsregion verkauft. Im Zuge der Neuausrichtung der Entwicklungszusammenarbeit unter der Rot-Grünen Koalition hat die Bundesregierung die Zuweisungen an die Türkei immer weiter reduziert und schließlich in 2008 ganz eingestellt. Im Endergebnis etwas grotesk, denn die Mittel für die Entwicklungszusammenarbeit mit der Türkei wurden nach Akzeptanz des Kandidatenstatus der Türkei nunmehr von der EU deutlich hochgefahren. Ich selbst hatte als

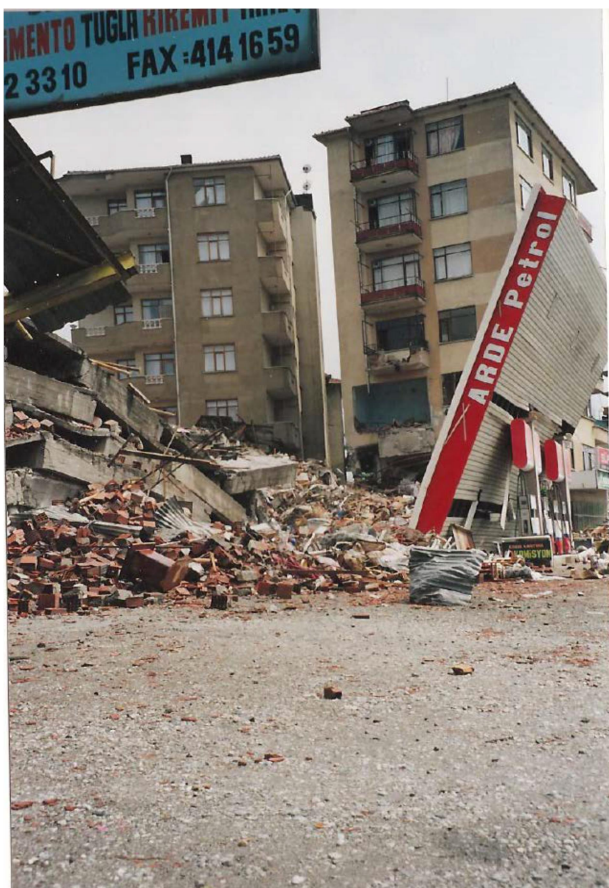
Teamleader der Public Sector Appraisal Mission für die EU bereits 2001 Gelegenheit, an dieser Neuausrichtung mitzuwirken und viele frühere Kollegen aus den Ministerien in Ankara wieder zu treffen.

- Im Rahmen einer routinemässigen Projektfortschrittskontrolle, die offenbar durch das Ministerium beeinflusst worden war, verlangte der Gutachter, ohne darüber weder mit mir noch mit den Kammern gesprochen zu haben, eine Verlagerung des Projektsitzes in den Südosten nach Gaziantep sowie eine Neuausrichtung des Projekts in Richtung direkter, kammer-spezifischer Beratungsleistungen für die Mitgliedsbetriebe durch den deutschen Projektbeitrag. Wegen der Nichtkonsultation der Kammern durch den Gutachter zu seinen wesentlichen Empfehlungen, die gegen die damaligen Richtlinien für Projektfortschrittskontrollen verstieß, schrieb die Generalsekretärin der Kammer in Istanbul einen Protestbrief an das BMWZ, den ich zwar vor Abgang zur Kenntnis bekam, ansonsten aber weder angeregt noch beeinflusst hatte – die Generalsekretärin mit 4 Jahren Weltbankerfahrung war „Manns“ genug, dies selber zu tun. Daraufhin erhielt ich wegen Verletzung meiner arbeitsvertraglichen Verpflichtungen eine Abmahnung durch die GIZ. Es gab außerdem einen Termin im Ministerium, in dem ich auf die Neuausrichtung festgelegt werden sollte. Ich habe u.a. auf meinen Arbeitsvertrag verwiesen, der als Dienstort Istanbul vorsah. Ein weiterer Versuch der Neuausrichtung bestand in einem Planungsworkshop mit externer Moderation mit den Kammern, der zu einem neuen ZOPP-Dokument führen sollte. Dabei wurde allerdings die bisherige Projektkonzeption bestätigt, was sicher auch damit zusammenhing, dass die beiden anderen Kammern die Industriekammer Istanbul in einer Führungsrolle sahen. Das Projekt ist dann schließlich so zu Ende geführt worden, wie es ursprünglich geplant worden war.
- Das neue GTZ-Büro in Ankara war unter anderem dafür zuständig, die Freistellung der von den deutschen Experten eingeführten Autos von sonst fällig werdenden Abgabeverpflichtungen sicherzustellen. Dafür gab es ein Projektabkommen zwischen der Türkei und Deutschland, dass die deutschen Beiträge insgesamt von Steuern und sonstigen Abgaben freistellte. Diese Freistellung war mir damals in Ankara eir auch allen anderen Kollegen gelungen. Anstatt das Fahrzeug unter Berufung auf das Projektabkommen kostenfrei anzumelden, wurde das Fahrzeug als normales Import-Fahrzeug registriert. Ich war nicht wenige überrascht, als ich im Jahr 2000 4.000 € Steuer und dann noch einmal weitere 1.000 € Steuer nachzahlen musste

Das einschneidendste Ereignis in der Istanbul Zeit waren allerdings nicht die Projekterlebnisse, sondern das Erdbeben vom 17.8.1999. Den Höhepunkt des Erdbebens um 3:00 morgens habe ich verschlafen. Ich hatte am Abend zuvor nicht wenig Alkohol getrunken. In Besiktas mit seinem felsigen Untergrund war das Erdbeben auch kaum zu spüren. Die Bruchlinie verlief in Istanbul entlang des Flughafens in ca. 25 km und es waren dort 1.100 Tote zu beklagen. Ich verließ das Haus gegen 8:00 und wunderte mich darüber wie wenig Verkehr auf den Straßen unterwegs war. Im Büro angekommen, begann auf einmal das gesamte Gebäude sich hin und her zu bewegen und die Versorgungsleitungen knirschten in einer Weise, dass ich mit ihren Bersten rechnete. Ich flüchtete ins Treppenhaus des 3. Stockes und wollte den Weg nach unten und draussen antreten. Der stellvertretende Generalsekretär der Kammer, der ebenfalls schon im Büro war, rief mir dann zu, ich solle mich unter den Schreibtisch setzen, was ich auch angstbesessen tat. Im Büro traf nach und

nach das Personal ein. Die Erdstöße hielten an, wenn auch nicht mit gleicher Heftigkeit und wir schickten dann das Personal zunächst auf die enge Straße vor dem Haus der Kammer, die bei einem Zusammenbruch des Hauses sicher auch von Gebäudeteilen getroffen worden wäre und um 11:00 nach Hause. Die Telefone waren eine Zeitlang blockiert und ich habe dann im Fernsehen den ganzen Tag die Darstellung der Schäden und den Beginn der Rettungsarbeiten verfolgt. Die Angst in der Bevölkerung vor Nachbeben war groß und die Nervosität hielt über Wochen an. Zig Tausende verbrachten die erste Nacht nach dem Erdbeben in den Parks am Bosphorus. In unserem Haus versammelte sich alle Hausbewohner um den Swimmingpool herum und verbrachten dort die Nacht. Schon bald kam Partystimmung auf. Mir war es zu anstrengend und ich legte mich in der Terrassentür zum Schlaf. Schon am nächsten Tag erreichte mich im Büro eine deutsche Delegation im Auftrag der Bundesregierung, die zur Feststellung von sinnvollen Hilfeleistungen angereist war und die wir dann logistisch betreuten. Mit 5000 Toten war die Stadt Gölcük am stärksten betroffen und hier übergab ich selbst eine am Flughafen Istanbul eingetroffenen Hilfslieferung von Medizin sowie die in Ankara beschafften und mittlerweile eingetroffenen deutschen Hilfslieferungen in Form von Zelten, Kühlschränken etc.

In Gölcük



Die Stadt war in einem grausamen Zustand. Der Boden war teilweise um 7 Meter abgesackt und im Meer verschwunden.

An den Rettungsaktionen beteiligten sich auch Kollegen aus der Kammer und aus unserem Team. Leider kam dabei ein sehr beliebter Kollege zu Tode. Die türkische Seite schlug Deutschland vor, Menschen auf Schiffen im Golf von Izmit unterzubringen. Ich rief den Staatssekretär im BWZ an, um

diesen Wunsch zu übermitteln. Dort entschied man sich jedoch, 5000 Wohnungen in Einfach- und Fertigbauweise für die ebenfalls vom Erdbeben betroffene Region Bolu bereitzustellen. Ich war dann überrascht, wie schnell sich die eilends aufgebauten Zeltstädte wieder leerten. Offenbar sind dann doch viele Geschädigte bei ihren Verwandten untergekommen.

Für mich ging die Zeit in der Türkei nach 3 jähriger Projektlaufzeit in Istanbul endgültig schon deshalb zu Ende, weil die Hochschule einer weiteren Beurlaubung nicht zugestimmt hätte.

Abschiedessen mit dem verbliebenen „Rest“ des GTZ-Teams Gaye Dayday, Erdinc Dalli, Nuno Amalio und Partner



Die Kammer in Istanbul versuchte bei Schatzamt, eine Verlängerung zu bewirken, scheiterte aber wegen der deutlichen Reduktion der Finanzmittel und der Neuausrichtung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Meine Einschätzungen der Projektziele und -wirkungen war so, dass wir die geplanten IT-gestützten Veränderungen vollständig erreicht hatten, hingegen die geplanten Organisationsveränderungen nur zu 50 %. Im September 2018 begegnete ich erneut dem damaligen stellvertretenden Generalsekretär der Kammer Haktan Akin, der heute Generalsekretär der Kammer ist. Er bescheinigt dem Projekt aus heutiger Sicht einen großen Erfolg

1998: Haktin Akin mit GTZ-Teammitgliedern Nuno Amalio und David McAuley



Aus eigener Kraft hat es die Kammer geschafft trotz verdoppelter Mitgliederzahlen ihr Personal von seinerzeit 140 auf nunmehr 98 Mitarbeiter zu reduzieren und die Dienstleitungen auf 3 dezentrale Standorte in Istanbul zu verteilen.

Ich bin auch in den Folgejahren immer wieder in die Türkei zurückgekehrt: In die Industriekammer Istanbul selbst bereits in 2000, in 2001 als Leiter der Public Sector Appraisal Mission für die EU, in 2003 als Vortragender bei einer Konferenz über Kommunale Selbstverwaltung in der Türkei,



in 2006 als Berater und Trainer für die Universität der Türkischen Dachverbandes der Industrie- und



Handelskammern und in 2015 und 2016 als Teamleiter für die EU im Türkischen Innenministerium.

Menschenrechtskonferenz im Hotel Hilton



Die Türkei und Europa

Meine Erfahrungen von 1992-2016 haben mir gezeigt, dass in der Türkei ein entwicklungspolitischer „Take-Off“ möglich war und stattgefunden hat. Das zeigt sich vor allem in der Einkommensentwicklung: Es ist eine breite Mittelschicht entstanden, die sich europäische Konsumstandards leisten kann, anders als etwa bei den EU-Mitgliedern Rumänien und Bulgarien.

Es zeigt sich im engeren Sinne auch bei der IT-Unterstützung für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung, wo die Türkei nach Einschätzung eines Gutachtens der Europäischen Union die Bundesrepublik Deutschland überholt hat.

Ich selbst bin überzeugter Europäer und die Europäische Union ist mir wie vielen in meiner Generation wichtiger als die Bundesrepublik Deutschland. Der nationale Gedanke hat sich als die Achillesferse des 20. Jahrhunderts erwiesen und erst mit der Schaffung der Europäischen Union ist in Europa eine dauerhafte und langfristige Friedensordnung entstanden. Das ist das größte Verdienst der Europäischen Union.

Ich habe es immer als meine Mission angesehen, die Integration der Türkei in den wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Raum Europa zu fördern und deshalb war ich auch immer ein Anhänger des türkischen EU-Beitritts. Dabei waren und sind mir die Probleme eines solchen Beitritts durchaus bewusst:

- **Ein Beitritt wird erhebliche Regionalmittel der EU und Mittel für die Agrarsubventionierung binden.**
- **Es entsteht ein zusätzlicher Migrationsdruck aus Armutsregionen. Binnenwanderungen, die heute die Marmara-Region und andere Teile der West-Türkei belasten, könnten sich direkt nach Mitteleuropa richten.**
- **Die Willensbildung in der EU wird durch den Beitritt eines Landes mit knapp 80 Mio Einwohner weiter erschwert.**
- **Es bestehen erhebliche kulturelle Unterschiede im Vergleich zu Mitteleuropa und Nordeuropa, die sich belastend, aber auch befruchtend auswirken können.**
- **Mit dem Eintritt der Türkei wird die nationalistische Komponente in der EU verstärkt. Die türkischen Abgeordneten würden sich in erster Linie als Türken und nicht als Europäer definieren.**

Für mich hätten jedoch die Vorteile eines türkischen EU-Beitritts überwogen:

- **Dauerhafte Friedensordnung zwischen Mitgliedern der EU und der Türkei**

- **Deutlich verbesserte Chancen für eine dauerhafte Friedensordnung mit den Nachbarn der Türkei, z.B. Iran**
- **Die Türkei bleibt ein Bollwerk gegen den islamisch geprägten Terrorismus.**
- **Ein fairer Wettbewerb mit einem wichtigen Handelspartner der EU und Deutschlands ist besser sichergestellt.**
- **Die Türkei ist in die Klimaschutzpolitik verbindlich einbezogen**
- **Der Beitritt stellt eine Anerkennung für die Zugehörigkeit zur westlichen Wertegemeinschaft dar.**
- **Der Beitritt erleichtert eine Integration der in Westeuropa lebenden Türken.**

Einige meiner Freunde und Kollegen in der Türkei haben diese Vision nicht geteilt und keine entscheidenden Vorteile in einem türkischen EU-Beitritt gesehen, beispielsweise mein Kollege Prof.Dr. Goymen, der in Ankara für die CHP als Oberbürgermeisterkandidat antrat und die Wahl mit 249 Stimmen Vorsprung für den AKP-Kandidaten seinerzeit verlor. Vielen jüngeren Mitarbeitern galt Europa auch als verstaubt.

Die Frage eines türkischen EU-Beitritts stellt sich heute nicht mehr, da die Türkei einen anderen Weg eingeschlagen hat. Nach dem Amtsantritt von Ministerpräsident Erdogan in 2003 und der Akzeptanz als EU-Beitrittskandidat in 2004 hat die Türkei mittelfristig zunächst einmal über Verfassungsänderungen und eine Reihe von gesetzgeberischen Maßnahmen einmal entscheidende Schritte in der Anpassung an europäische Standards unternommen. Es gab auch deutliche Schritte in Richtung einer Unabhängigkeit der Justiz, der Verbesserung der Haftbedingungen von Gefangenen und des Zurückdrängens von Folter. Ungefähr seit 2009 ist es allerdings zu einer deutlichen Umkehr in der türkischen Außen- und Innenpolitik gekommen.

Man sieht sich zumindest als Regionalmacht und Führungsmacht in der islamischen Welt und verfolgt eine Politik der „strategischen Tiefe“ (stratejik derinlik). Die hat Davutoglu als Professor in einem Buch über die „internationale Stellung der Türkei“ entworfen und exekutierte sie, seitdem er in 2009 Außenminister wurde. Diese Politik knüpft an das Erbe des Osmanischen Reiches an, das einst auf drei Kontinenten herrschte, obwohl Davutoglu den Begriff eines „Neo-Osmanismus“ nicht gerne hört.

Eine der weiter zurückliegenden Ursachen für die Entfremdung zwischen der Türkei und der Europäischen Union liegt lange zurück und ist fast schon in Vergessenheit geraten. Es ist der Konflikt mit der PKK und ihrem Anführer Abdullah Öcalan, der sich in den 90 er Jahren immer mehr in Richtung eines Bürgerkrieges entwickelte und bei dem die PKK zunächst immer weiter nach Westen vordrang und ganze Regionen eroberte. In Teilen der deutschen Öffentlichkeit und auch in Teilen meiner Partei herrschte die Auffassung vor, es handele sich um einen Freiheitskampf der als Ethnie in der Türkei verfolgten Kurden. Die Behauptung einer ethnischen Unterdrückung der Kurden in der West Türkei war zu dieser Zeit ohne jede Substanz. Das gilt auch für andre Ethnien.

Die Türkei ist als Folge zahlreicher Wanderungsbewegungen ein Vielvölkerstaat mit 10-15 Millionen Kurden, 2 Millionen Zigeuner, 1,5 Millionen Tscherkessen, 1,5 Millionen Georgiern (davon 90.000 Lal), Aserbeidschanern, Armeniern, Tschetschenen und anderen Kaukasusvölkern, darüber hinaus Bosniaken, Syrern, Albanern und auch 20.000 Juden, die im Zeitalter der Judenprogrome in Spanien zugewandert sind und in Istanbul in der Familie teilweise heute noch Spanisch sprechen.

In der Türkei baute sich in den 90 er Jahren eine Kriegswirtschaft unter Federführung der PKK auf, die von Drogenproduktion, Drogenhandel, Waffenhandel und anderem illegalen Grenzhandel, Schutzgelderpressungen, Schwarzgeldwäsche sowie bezahlter Söldnertätigkeit auf beiden Seiten geprägt war. In unmittelbarer Nachbarschaft der Südostprovinzen entstanden beispielsweise in Elazig und Gaziantep Großstädte mit Wohlstandsinseln, die von dieser Kriegswirtschaft profitierten. Diese Kriegswirtschaft lebte von dem Fehlen einer rechtsstaatlichen Autorität.

Das türkische Militär war verantwortlich für die systematische Zerstörung von Dörfern, die Vertreibung ihrer Bewohner und das Verbrennen von Ernten und Wäldern, um die logistische Basis der PKK zu zerstören.

Die Regierung hielt eine Anti-Terrorgesetzgebung bei deren Umsetzung Hunderte von Journalisten und 8 Parlamentsabgeordnete in die Gefängnisse wanderten. Immer wieder wurden Menschen unter dem Deckmantel der Anonymität gefoltert und erschossen.

Die PKK war verantwortlich für die Liquidierung von Hunderten unbeteiligter Frauen und Kindern, von Lehrern und von Teilen ihrer innerparteilichen Opposition im Rahmen eines stalinistisch aufgebauten Parteiapparates.

Nachdem es dem Militär gelungen war, die PKK zurückzudrängen, sah man eine Gelegenheit, nun auch des PKK-Führers Öcalan habhaft zu werden. Die Türkei brachte den Nachbar Syrien 1998 unter Androhung des Einmarsches der türkischen Armee nach Syrien dazu, die Unterstützung durch die PKK aufzugeben und Abdullah Öcalan aus Syrien auszuweisen. Dieser flog zunächst nach Moskau und dann weiter nach Rom. Das nächste Ziel war Deutschland. Die Bundesregierung unter Gerd Schröder verweigerte ihm jedoch die Einreise, obwohl gegen ihn ein Haftbefehl wegen Mordes vorlag. Der Nato-Partner Griechenland nahm ihn schließlich heimlich in seine Obhut auf – jeder Eingeweihte in Griechenland kannte allerdings den Ort der Ankunft seines Fluges - und brachte ihn später in der griechischen Botschaft in Nairobi in – scheinbare – Sicherheit! Von Nairobi aus hat dann der Türkische Geheimdienst Öcalan entführt und auf der Insel Imrali festgesetzt. Die Gefangennahme von Öcalan und die Verschonung seines Lebens haben den bewaffneten Kampf der PKK damals vorläufig beendet und nicht irgendwelche Resolutionen des Europäischen Parlaments. Nachdem die PKK 1999 einseitig die Waffen niedergelegte hatte, bestand die reale Chance auf einen Friedensschluss, die jedoch von den türkischen Regierungen nicht ergriffen wurde. Der bewaffnete Konflikt wurde in 2004 wieder aufgenommen, nachdem die PKK das Ende des Waffenstillstandes ebenfalls einseitig verkündet hatte. Ende 2012 nahmen die türkische Regierung und die PKK zunächst inoffizielle und später offizielle Friedenverhandlungen auf.

Dieser Prozess brach 2015 zusammen, nachdem es in der gegenüber dem syrischen Kobane gelegenen Stadt Suruc zu einem islamistischen Selbstmordattentat mit gegen eine PKK nahe Jugendorganisation mit 34 Toten gekommen war. Die PKK nahm ihre Anschlagstätigkeit wieder auf. Die türkische Regierung nahm das Attentat zum Anlass, nunmehr verschärft sowohl gegen den IS als auch die PKK vorzugehen.

In 2016 versuchte der damalige Ministerpräsident Davatoglu, den Friedenprozess erneut zu beleben. Da dies offenbar gegen den Willen von Präsident Erdogan geschah und Davatoglu auch gegen den Übergang zu einem Präsidentsystem mit exekutiven Befugnissen war, musste er schließlich noch vor dem Putschversuch zurücktreten.

Es gibt eine zweite Ebene, die den Entfremdungsprozess gegenüber Europa befördert hat: In den 90er Jahren standen die Türkei und Griechenland mehrfach am Rande eines Krieges gegeneinander. Obwohl die Türkei und Griechenland eine ganze Reihe von wichtigen, vertrauensbildenden Maßnahmen getroffen hatten, ist die Zypern-Frage letztlich nicht gelöst. Der griechische Teil der Insel hat das nach langjährigen Verhandlungen erzielte Ergebnis, den sogenannten Annan-Plan der UN, in einer Volksabstimmung abgelehnt. Es ist eine Illusion, anzunehmen, es könnte in absehbarer Zeit noch ein anderes Verhandlungsergebnis geben! Altkanzler Schröder hat zu Recht in seinen Memoiren darauf hingewiesen: Die Zustimmung der Türkei zur Ausdehnung der Europäischen Zoll-Union auf Zypern war in den Verhandlungen von Premierminister Erdogan faktisch davon abhängig gemacht worden, dass die wirtschaftliche Isolation des Nordens beendet wird. In dieser Hinsicht hat sich jedoch nichts bewegt!

Es kommt seit einigen Jahren noch folgende Erschwernis hinzu: im östlichen Mittelmeer sollen Erdöl- und Erdgasvorkommen von mehr als 15 Mrd. Barrel liegen. Davon befinden sich Untersuchungen zufolge etwa sechs bis acht Mrd. Barrel in den zypriotischen Hoheitsgewässern. Der geschätzte Wert des zypriotischen Anteils liegt bei etwa 400 Mrd. Dollar. In diesem Zusammenhang ist auch die militärische Unterstützung der international anerkannten Regierung Libyens durch die Türkei einzuordnen.

Insgesamt bleiben die Beziehungen zwischen der Türkei und Griechenland schwer belastet.

Ein weiterer Grund für die Entfremdung zwischen EU und der Türkei liegt darin begründet, dass wegen der notwendigen Einstimmigkeit für die Aufnahme neuer Mitglieder eine EU-Mitgliedschaft bei bekannt ablehnender Haltung beispielsweise in Griechenland und Österreich sowie auf Seiten von Bundeskanzlerin Merkel immer in weiter Ferne lag.

Die Türkei und ihre Nachbarstaaten

Zu der neuen Außenpolitik gehörte auch die „Null Problem-Politik“ mit allen Nachbarstaaten. Diese ist grandios gescheitert, wenn man sich den heutigen Stand der Beziehungen mit den Nachbarländern anschaut.

Bis zum Ausbruch des Bürgerkrieges in Syrien im Jahr 2011 bestand zwischen Erdogan und Assad eine Art Männerfreundschaft. Beim Ausbruch des arabischen Frühlings in 2011 sah die Türkei jedoch jetzt die Chance, der AKP nahestehende religiöse Bewegungen in Syrien, in Ägypten, in Tunesien etc. an die Macht zu bringen. Ich reiste zu dieser Zeit zu einer Mission in den Yemen, musste den Flug über Kairo wegen der dortigen Unruhen stornieren und den Weg über Istanbul nehmen. Die Begeisterung im Westen über den „Arabischen Frühling“ konnte ich schon damals nicht nachvollziehen, denn es war hinreichend klar, dass religiöse Fundamentalisten an die Macht kommen wollten. Nachdem Assad alle Umsturzversuche des Arabischen Frühlings abgeblockt hatte, wurde er zum Widersacher. Ab spätestens Mai 2012 hat dann der türkische Geheimdienst Kämpfer der Freien syrischen Armee und andere Einheiten der syrischen Opposition trainiert und bewaffnet.

Am 9. Oktober 2019 ist die Türkei in Syrien unter Nichtbeachtung der territorialen Integrität Syriens dort einmarschiert und hat mit Unterstützung durch die Freie syrische Armee einen breiten Landstreifen besetzt. Zu dem Zeitpunkt Anfang März 2020, an dem diese Zeilen geschrieben werden, kommt es beinahe täglich zu bewaffneten, tödlichen Auseinandersetzungen zwischen der türkischen und der syrischen Armee. Der Nachbar Iran ist in Syrien auf Seiten Assads ebenfalls eine wichtige Kriegspartei und damit besteht faktisch auch ein Kriegszustand mit dem Iran.

Im Irak sieht sich die Türkei als Schutzmacht für die dort lebende und turksprachige Minderheit der Turkmenen mit Siedlungsschwerpunkten in Kirkuk und Mossul. Seit Dezember 2015 hat die Türkei mehrere Hundert Soldaten sowie mehr als 20 Panzer in Baschika nördlich der Stadt Mossul im Nordirak stationiert. Nach türkischen Angaben sollen dort neben kurdischen Peschmerga auch sunnitische Anti-IS-Kämpfer aus dem Irak ausgebildet werden. Nach der Befreiung Mossuls vom IS erklärte Erdogan in einem Interview, dort dürften dort sunnitische Araber, Turkmenen und sunnitische Kurden leben. Diese Äußerung löste im mehrheitlich von Schiiten bewohnten Irak scharfe Kritik. Der Irak rief wegen seiner Gegnerschaft zu einer türkischen Truppenpräsenz sogar den UN-Sicherheitsrat an.

Den wiederholten Einmarsch von türkischen Truppen in den Nord-Irak, um die PKK zu bekämpfen, hat der Irak seit jeher ohne Erfolg versucht, zu verhindern.

Die Beziehungen zu Armenien sind schon aus historischen Gründen stark belastet und Armenien erkennt die heutige Grenze zur Türkei nicht an. Es bestehen keine diplomatischen Beziehungen zwischen beiden Ländern. Die Türkei betrachtet sich als Schutzmacht Aserbeidschans im Berg-Karabach Konflikt. Die Grenze zwischen der Türkei und Armenien bleibt geschlossen und alle Bemühungen zu einer Verbesserung der Beziehungen sind bisher im Endergebnis gescheitert.

Aserbeidschan gehört sprachlich zu den Turkvölkern und die Beziehungen waren nach der Erklärung der Unabhängigkeit von Aserbeidschan sehr eng. Mittlerweile haben sich die Beziehungen etwas abgekühlt, da Aserbeidschan seine eigenen Rohstoffinteressen verfolgt und dort auch säkular schiitische religiöse Strömungen vorherrschen.

Die Beziehungen zu Georgien sind gut. Es bestehen enge wirtschaftliche Verflechtungen und Georgien ist auch Transitland für Exporte nach Russland.

Die wirtschaftlichen Beziehungen der Türkei und Russland sind eng. Bei den Exporten der Türkei liegt Russland auf Platz 12, bei den Importen auf Platz 1. Sechs Millionen russische Touristen pro Jahr besuchen zur Zeit die Türkei. Die Kooperation im Energiesektor ist weitreichend bis hin zum Bau eines russischen Atomkraftwerkes in der Süd-Türkei. Trotz offenbar guter persönlicher Beziehungen zwischen Erdogan und Putin und zahlreichen gegenseitigen Besuchen sind die Türkei und Russland Gegner im Syrienkrieg, der längst von einem Bürgerkrieg in einen internationalen Konflikt übergegangen ist. Nach dem Abschuss eines russischen Kampffluggesetzes durch die türkische Armee nahe der türkisch-syrischen Grenze am 24. November 2015 kam es zu einer dramatischen Verschlechterung der türkisch-russischen Beziehungen. Es drohte eine direkte militärische Konfrontation zwischen beiden Parteien in Syrien, die nur mit Mühe abgewendet werden konnte. Der Touristenstrom aus Russland kam komplett zum Erliegen. Auch jetzt, im März 2020 kann es jederzeit zu militärischen Konflikten zwischen der Türkei und Russland in der syrischen Provinz Idlib kommen

Die Beziehungen zwischen der Türkei und Rumänien sind gut und es gibt in Rumänien erhebliche türkische Investitionen.

Die Beziehungen zwischen der Türkei und Bulgarien sind gut. In Bulgarien gibt es eine türkische ethnische Minderheit von ca. 550.000 Einwohnern, die auch Einfluss auf die bulgarische Politik nehmen kann.

Aktuelle Entwicklungen

Die Beziehungen zur Europäischen Union sind für die Türkei auf dem Hintergrund ihrer heutigen außenpolitischen Doktrin und der schlechten Erfahrungen, die sie mit einzelnen Ländern der EU gemacht hat, nur von sekundärer Bedeutung. Im Vordergrund steht das Interesse, möglichst viele Finanzmittel von der EU zu erhalten und diese direkt zur Finanzierung des Staatshaushaltes einsetzen zu können. Dem steht der projekt- und programmbezogene Finanzierungsansatz der EU entgegen, der auch für die syrischen Flüchtlingshilfe gilt und die Verwendung der Mittel weitgehend über die EU selbst und NGO's und eben nicht über den türkischen Staatshaushalt steuert, weshalb sich Präsident Erdogan immer wieder über unzureichenden Mittelabfluss beklagt.

Immerhin liegt die Flüchtlingshilfe im beiderseitigen Interesse, weil sie einerseits den Zustrom von Migranten in die EU eingedämmt hat und andererseits in der Türkei zur teilweisen Finanzierung des Lebensunterhalts von wahrscheinlich 3,5 Millionen Flüchtlingen beiträgt. Mir ist unklar, ob die Türkei im System der Flüchtlingsregistrierung weiter die Flüchtlinge mitzählt, die nach einem vorübergehenden Türkeiaufenthalt massenweise in 2015 und 2016 den Weg nach Europa angetreten haben, denn sie sind bei Ihrer Ausreise ja nicht erneut registriert worden. Die türkische Gesellschaft betrachtet die syrischen Flüchtlinge nach anfänglichem Willkommen heute mit großer Skepsis, da sie außerhalb der Flüchtlingslager – bei zumeist illegaler Beschäftigung – zu Konkurrenten auf dem sowieso schon angespannten Arbeitsmarkt geworden sind. Auch in diesen Tagen, wo die Türkei ihre Grenzen für den Flüchtlingsstrom nach Europa wieder geöffnet hat, sollten die beiderseitigen Interessen in einer Weise zum Ausgleich gebracht werden, dass ein erneuter Stopp des Flüchtlingsstromes möglich wird. Die Türkei trägt hier eine hohe Last mit Flüchtlingsströmen nicht nur aus Syrien, sondern aus vielen anderen Ländern wie etwa Afghanistan. Allerdings muss auch betont werden, dass die Türkei durch ihr Eingreifen in Syrien entscheidend zu den Fluchtbewegungen aus Syrien beigetragen hat.

Ein gemeinsames Interesse liegt künftig auch in der Rückführung syrischer Migranten und Flüchtlinge nach Syrien.

Seit den Gezi-Protesten in 2013 und noch mehr seit dem Putschversuch in 2016 hat sich die Türkei immer weiter von rechtsstaatlichen Standards, wie sie durch die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte vorgegeben sind und dessen Rechtsprechung die Türkei als Mitglied des Europarates unterliegt, entfernt.

Nach den Gezi-Protesten hat die Türkei auch das Demonstrationsrecht weitgehend zum Erliegen gebracht.

Wir hatten Gelegenheit, als Berater für die Türkei und die EU Kommission in 2015 im türkischen Innenministerium unter anderem an einer Roadmap für den Fortschritt der Türkei im Hinblick auf die Anforderungen in Kapitel 23 (Justiz und fundamentale Rechte) der jährlichen

Fortschrittsberichte für den Beitritt in einem 3 köpfigen Team mitzuwirken. Unsere Arbeit litt schon darunter, dass meine beiden anderen Teammitglieder – ausgewiesene Menschenrechtsaktivistinnen - nur den Weg und den zeitlichen Ablauf zu hinreichenden Verfahrensgarantien in Verwaltungsverfahren und zu einer stärkeren institutionelle Leistungsfähigkeit der mit der Grundrechtsverwirklichung befassten Verwaltungsbehörden beschreiben wollten. Mit diesem reduzierten Ansatz, der sich mit materiellen Grundrechtsproblemen in der Gesetzgebung und im Verwaltungsvollzug gar nicht befassen wollte, stießen sie im Innenministerium natürlich auf Zustimmung.

Es gab aus 2014 einen „ACTION PLAN ON PREVENTION OF European Court of Human Rights VIOLATIONS“, den das Regierungskabinet beschloss, um dessen weitere Umsetzung wir uns gemeinsam mit dem Innenministerium, der Polizei, der Gendarmerie und den anderen, zuständigen Ministerien hätten kümmern sollen/müssen. Dies ist jedoch nicht geschehen.

Das Team und auch ich selbst habe in dieser Zeit viele Interviews mit einer erschöpfenden Anzahl von Institutionen und Personen durchgeführt. Unter anderem hatte ich ein sehr offenes Gespräch mit einem Abteilungsleiter aus dem EU-Ministerium, den ich zum Schluss gefragt habe, was wir denn noch tun müssten, um tatsächlich unsere Ziele erreichen zu können. Er nannte mir 5 weitere Gesprächspartner in verschiedenen Ministerien, die ich noch hätte sprechen und überzeugen müssen, was die noch verfügbare Zeit aber gar nicht zuließ. Vor allem aber machte er mir deutlich, dass letztlich der damals noch als Ministerpräsident agierende Präsident Erdogan grünes Licht für eine Stärkung der Menschenrechte geben müsste.

Die Zusammenarbeit mit dem Generaldirektorat für Migration im Innenministerium verlief erfreulich. Die Türkei verfügt über eine Migrationsgesetzgebung, die den europäischen Standards gerecht wird. Sie sieht unter anderem für Asylantragsteller und andere Schutzsuchende beschleunigte Verwaltungsverfahren vor, die zu einem zu einem vorübergehenden Aufenthaltsrecht führen, wenn die zuständige Behörde nicht innerhalb der vorgesehenen Fristen entscheidet.

Merkwürdig verlief das Gespräch mit der türkischen Grenzpolizei, bei der alle zentralen Führungskräfte der Grenzpolizei anwesend waren. Im Mittelpunkt stand die Vorführung eines Videos, das etliche Rettungsoperationen von Flüchtlingen durch die Grenzpolizei vor der türkischen Küste zeigte. Auf meinen Einwand, dass das internationale Recht doch eher eine Verhinderung der Ausreise von Personen ohne Ausreisepapier vorsehe, erwiderte man, dass dann bei den Flüchtenden Chaos und Lebensgefahr entstehe. Man sehe sich als Lebensretter.

Wir haben in dieser Zeit auch zwei Konferenzen zur Menschenrechtssituation in der Türkei durchgeführt und haben eine Studienreise nach Deutschland zum Innenministerium und dem Justizministerium des Bundes sowie dem Innenministerium und der Polizei Brandenburg unternommen, die sich alle viel Mühe gegeben haben, um mit der Türkei ins Gespräch zu kommen, nicht zuletzt weil die Massen-Flucht- und -Migrationsbewegungen aus der Türkei am Ende des Sommers 2015 bereits in vollem Gange waren.

Letztlich haben diese Initiativen nichts bewirkt. Die Roadmap wurde im Innenministerium auf einer Arbeitsebene gebilligt. Sie wurde der Spitze des Hauses erst gar nicht vorgelegt. Es ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass dieses Dokument keine Wirkungen entfaltet hat.

Die Venedig Kommission des Europarates hat ausführlich dargelegt, wie substantiell die Türkei nach Ausrufung des Notstandes im Zusammenhang mit dem Putschversuch die Grundrechte insbesondere von öffentlichen Bediensteten verletzt hat. Die Türkei hat ungefähr 180.000 Staatsbedienstete wegen ihrer angeblichen Verwicklung in den Putschversuch entlassen.

2745 Richter – das waren ca. 36 % aller Richter in der Türkei - wurden suspendiert und unter Arrest gestellt, darunter 2 Verfassungsrichter, die als Gegner von Präsident Erdogan gelten konnten. Die Beweislage für eine Teilnahme an den Putschversuchen oder eine behauptete Terrorunterstützung waren in den Fällen, die ich selbst analysieren konnte wie etwa in den Fällen der beiden Verfassungsrichter oder der Entlassung des Lehrkörpers der Politischen Fakultät der Universität Ankara , so dünn, dass sie in einem rechtsstaatlichen Verfahren keinen Bestand gehabt hätten.

Die Venedig-Kommission des Europarates hat in einer Würdigung des Urteils des Verfassungsgerichts zur Rechtfertigung von deren Entlassung nach einem längeren Zitat aus dem Urteil Folgendes ausgeführt:

„Dieses lange Zitat ist erforderlich, um zu zeigen, dass für das türkische Verfassungsgericht eine Entscheidung über die Entlassung eines Richters auf der Grundlage der im ersten Gesetzesdekret angeordneten außerordentlichen Maßnahmen keine besonderen Beweise erfordert, die im Urteil beschrieben und analysiert werden müssen. Tatsächlich bezieht sich das oben zitierte Urteil nicht auf Beweise gegen die beiden betroffenen Richter. Um über die Entlassung zu entscheiden, genügte es, daß die Mehrheit des Verfassungsgerichts **subjektiv davon überzeugt war**, dass eine Verbindung zwischen einem Mitglied des Verfassungsgerichts und dem Gülenisten-Netzwerk besteht.“

Die Entlassung des Lehrkörpers geschah, weil diese ein Flugblatt mit dem folgenden Inhalt unterzeichnet hatten:

„Der türkische Staat verurteilt seine Bürger/innen in Sur, Silvan, Nusaybin, Cizre und in vielen weiteren Orten mit wochenlangen Ausgangssperren zum Verhungern und Ausdursten. Unter kriegsartigen Zuständen werden ganze Viertel und Stadtteile mit schweren Waffen angegriffen. Das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit, auf Freiheit und Sicherheit vor Übergriffen, insbesondere das Verbot von Folter und Misshandlung, praktisch alle Freiheitsrechte, die durch die Verfassung und durch die Türkei unterzeichnete internationale Abkommen unter Schutz stehen, werden verletzt und außer Kraft gesetzt.

Diese gezielt und systematisch umgesetzte gewaltsame Vorgehensweise entbehrt jeglicher rechtlicher Grundlage. Sie ist nicht nur ein schwerwiegender Eingriff in die Rechtsordnung, sondern verletzt internationale Rechtsnormen wie das Völkerrecht, an die die Türkei gebunden ist.

Wir fordern den Staat auf, diese Vernichtungs- und Vertreibungspolitik gegenüber der gesamten Bevölkerung der Region, die jedoch hauptsächlich gegen die kurdische Bevölkerung gerichtet ist, sofort einzustellen. Alle Ausgangssperren müssen sofort aufgehoben werden. Die Täter und die Verantwortlichen der Menschenrechtsverletzungen müssen zur Rechenschaft gezogen werden. Die materiellen und immateriellen Schäden, die von der Bevölkerung zu beklagen sind, müssen dokumentiert und wiedergutmacht werden. Zu diesem Zweck verlangen wir, dass nationale und internationale unabhängige Beobachter freien Zugang zu den zerstörten Gebieten erhalten, um die Situation vor Ort einzuschätzen und zu dokumentieren.

Wir fordern die Regierung auf, die Bedingungen für eine friedliche Beilegung des Konflikts zu schaffen. Hierfür soll die Regierung eine Roadmap vorlegen, die Verhandlungen ermöglicht und die Forderungen der politischen Vertretung der kurdischen Bewegung berücksichtigt. Um die breite Öffentlichkeit in diesen Prozess einzubinden, müssen unabhängige Beobachter aus der Bevölkerung zu den Verhandlungen zugelassen werden. Wir bekunden hiermit unsere Bereitschaft, freiwillig an dem Friedensprozess teilzunehmen. Wir stellen uns gegen alle repressiven Maßnahmen, die auf die Unterdrückung der gesellschaftlichen Opposition gerichtet sind.

Wir fordern die sofortige Einstellung der staatlichen Repressionen gegen die Bürger/innen. Als Akademiker/innen und Wissenschaftler/innen dieses Landes bekunden wir hiermit, dass wir nicht Teil dieser Verbrechen sein werden und in den politischen Parteien, im Parlament und in der internationalen Öffentlichkeit, Initiative ergreifen werden, bis unser Anliegen Gehör findet“

Nun ist das natürlich eine scharfe Sprache und lässt die bei öffentlichen Bediensteten gebotene Zurückhaltung bei politischen Äußerungen vermissen. Für eine Abmahnung dahingehend, künftig solche Äußerungen zu unterlassen, hätte man Verständnis haben können. Eine Entlassung hingegen war nicht verhältnismäßig.

Viele der Wissenschaftler wurden wegen „Propaganda für eine terroristische Organisation“ und „Verunglimpfung der türkischen Nation“ angeklagt.

Es liegt in der Konsequenz dieser Entwicklung einer allmählichen Abwendung der Türkei von Rechtsstaat und Menschenrechten, dass die EU die für die Türkei vorgesehenen Beitrittsbeihilfen deutlich gekürzt hat und in der Entwicklung von Demokratie und Rechtsstaat staatliche Institutionen in der Türkei nicht mehr fördert. Entsprechend umstritten sind die Zahlungen, die ursprünglich 3,5 Milliarden Euro im Zeitraum 2014 bis 2020 betragen sollten. Seit 2017 hat die EU die Hilfen um insgesamt 1,2 Milliarden Euro gekürzt und wollte staatliche Institutionen nicht mehr fördern. Warum die Förderung von Nicht-Regierungsorganisationen weiterläuft, obwohl diese in ihrem Aktionsradius entscheidend beschnitten sind, will mir nicht einleuchten. Die Flüchtlingshilfe ist von diesen Kürzungen zu Recht unberührt und sie sollte auch so eingesetzt werden, dass sie die Rückführung von syrischen Flüchtlingen aus der Türkei und Europa zum frühestmöglichen Zeitpunkt unterstützt.

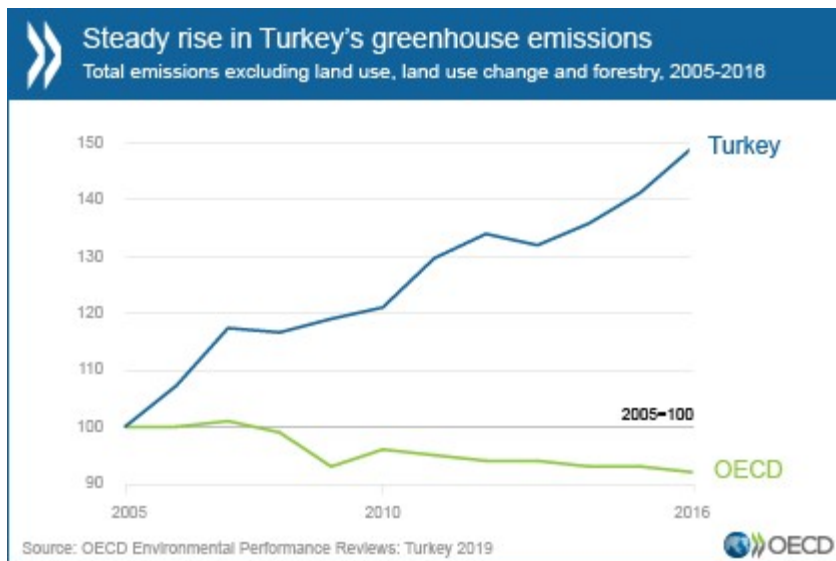
Was mich außerdem wundert, ist der Umstand, dass nunmehr erneut aus den EU-Mitteln für 2017 ein Projekt mit dem Titel „Technische Hilfe zur Stärkung der Koordinierung des Grundrechtssektors“ mit einem Mittelvolumen von 1,4 Mio € ausgeschrieben wird:

„Ziel des Vertrags ist die Stärkung der institutionellen Koordinierung und Zusammenarbeit durch die Einrichtung einer Plattform zur Koordinierung des Sektors mit allen Beteiligten im Bereich der Grundrechte. Der Vertrag umfasst auch Aktivitäten zum Kapazitätsaufbau für die relevanten Institutionen des Grundrechtssektors in der Türkei sowie Aktivitäten zur interinstitutionellen Kommunikation und Sensibilisierung der Interessengruppen“.

Insgesamt verfolgt die Türkei immer mehr einen nationalistischen Kurs, der auf internationale Entwicklungen und Verpflichtungen wie etwa die Beziehungen zur NATO, zur EU und zur UN wenig Rücksicht nimmt.

Das zeigt sich auch in einem Politikbereich, der für das Überleben der Menschheit von zentraler Bedeutung ist: Dem Klimaschutz.

Während in den OECD Ländern insgesamt die Treibhaus-Emissionen seit 2005 bis 2016 um 8% zurückgegangen sind, stiegen sie in der Türkei im gleichen Zeitraum um 49%.



Um den Temperaturanstieg auf 1,5 Grad Celsius begrenzen zu können, müsste u.a. die Stromerzeugung aus Kohle in den OECD-Ländern bis 2030 auf Null zurückgefahren werden

In Deutschland (80 Millionen Einwohner) lag die Stromerzeugungskapazität aus Kohle in 2019 insgesamt bei 44,9 GW. Sie wird bis 2038 und damit auch nicht im Einklang mit dem Zeitplan für die OECD Länder auf Null zurückgeführt.

Weltweit sinken zwar die geplanten Neuinvestitionen in Kohlekraftwerke seit 2015.

Was jedoch alleine China (1408 Millionen Einwohner), Indien (1387 Millionen Einwohner) und die Türkei (80 Millionen Einwohner) bisher an Neuinvestitionen in Kohlekraftwerke geplant haben, würde ausreichen, um das Pariser Klimaziel ad absurdum zu führen.

Country	Pre-construction (GW)
China	74.2
India	48.8
Turkey	33.8

Setzt man die geplanten Neuinvestitionen in Beziehung zur Einwohnerzahl, so soll es den mit Abstand stärksten Zuwachs an neuer Kapazität in der Türkei geben. Mit 33,8 GW an geplanter Stromerzeugungskapazität aus Kohle plant die Türkei annähernd so viel neue Kapazität wie Deutschland stilllegen möchte. Mittlerweile haben 189 von 197 Staaten das Pariser Abkommen ratifiziert. Iran, Irak, Angola und Lybien, alle zur OPEC gehörend, und die Bürgerkriegsstaaten Yemen und Süd Sudan haben bisher das Abkommen bisher nicht unterzeichnet.

Die Türkei reiht sich als Nichtunterzeichner ein, obwohl sie keine vergleichbaren Probleme hat.

Es bleibt zu hoffen, dass sich in der Türkei - trotz faktisch gleichgeschalteter Medien - mittelfristig diejenigen politischen Kräfte durchsetzen können, bei denen das Streben nach nachhaltiger Entwicklung und die Schaffung einer internationalen Friedensordnung m Vordergrund stehen.