

Auszug aus dem Buch

**Internationale  
Unternehmenskooperationen  
optimieren**

Erschienen im  
Weißensee-Verlag

ISBN 3-934479-47-2

Alle Rechte beim  
Weißensee-Verlag Berlin  
© 2002

## 2.2. Markt

### 2.2.1. Forschungsressourcen

*Dr. Wolfgang Mönikes,  
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)*

#### Inhalt

1. Forschung und Entwicklung (FuE) durchführende Organisationen und Einrichtungen
  - 1.1. Hochschulen
  - 1.2. Institute der Max-Planck-Gesellschaft (MPG)
  - 1.3. Institute der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG)
  - 1.4. Einrichtungen der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL)
  - 1.5. Stiftung caesar (Center of Advanced European Studies and Research)
  - 1.6. Bundes- und Landeseinrichtungen mit FuE-Aufgaben
  - 1.7. Akademien und Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina
  - 1.8. Zentrale Fachinformationseinrichtungen und zentrale Fachbibliotheken
  - 1.9. Externe Industrieforschungseinrichtungen in den neuen Ländern
  - 1.10. Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF)
2. Forschungsförderung in Deutschland
  - 2.1. Bund und Länder
    - 2.1.1. Projektförderung
    - 2.1.2. Institutionelle Förderung
    - 2.1.3. Ergebnisverwertung
  - 2.2. Wirtschaft
  - 2.3. Europäische Union

#### Checklisten

Verständnis- und Diskussionsfragen

Anlauf- und Beratungsstellen

Weiterführende Literatur

Biographische Angaben

## 1. Forschung und Entwicklung (FuE) durchführende Organisationen und Einrichtungen

In Deutschland gibt es etwa 850 staatlich finanzierte Forschungseinrichtungen. Diese Forschungseinrichtungen werden überwiegend vom Bund und von den Ländern nach vereinbarten Finanzierungsschlüsseln gemeinsam finanziert. Etwa 200 dieser Einrichtungen werden vom Bund bzw. den einzelnen Ländern allein finanziert. Daneben gibt es eine im einzelnen nicht bekannte Anzahl von Forschungseinrichtungen, die Bestandteil von Wirtschaftsunternehmen sind oder die von der Wirtschaft unterhalten werden.

Im Jahre 1999 wurden in Deutschland ca. 92 Mrd. DM für Forschung und Entwicklung ausgegeben. Der Anteil der Wirtschaft bei der Durchführung von FuE liegt bei gut zwei Dritteln des deutschen Forschungsbudgets. 68 % der gemeinsamen Forschungsförderung kommen vom Bund, 32 % von den Ländern.

Allerdings sind die Forschungsanstrengungen von staatlichen Forschungseinrichtungen und Hochschulen auf der einen Seite und der Wirtschaft auf der anderen Seite nur schwer miteinander vergleichbar. Die Wirtschaft konzentriert sich in ihren Forschungsanstrengungen vor allem auf die marktnahe Entwicklung. Nur rund 5 % der Aufwendungen der Wirtschaft für Forschungszwecke werden nach informellen Schätzungen in die Grundlagenforschung investiert.

In der deutschen Industrie führt jedes dritte Unternehmen eigene Forschungs- und Entwicklungsarbeiten durch (38 % in 1998). Gut die Hälfte dieser Unternehmen betreiben kontinuierlich Forschung und Entwicklung, der Rest eher gelegentlich. Besonders aktiv sind Unternehmen der Chemischen Industrie sowie des Maschinenbaus und im Bereich Medizin-, Mess- und Regelungstechnik. In diesen Branchen forscht sogar mehr als jedes zweite Unternehmen.

Im Dienstleistungsbereich hat Forschung dagegen bei weitem nicht die Bedeutung wie im Verarbeitenden Gewerbe. Nur etwa jedes zehnte Unternehmen gibt an, Forschung und Entwicklung durchzuführen. Besonders verbreitet ist FuE bei den technischen Dienstleistern (30 %). Auch EDV- und Telekommunikationsunternehmen führen noch vergleichsweise viel FuE durch (17 %). Von den distributiven Dienstleistern (Handel und Verkehr) beteiligt sich dagegen nur jedes zwanzigste Unternehmen am Forschungsprozess.

Mit der Größe des Unternehmens steigt erwartungsgemäß auch das Engagement in FuE. In der Industrie forschen 80 % der Großunternehmen. Im Dienstleistungsbereich betreiben 38 % der Großunternehmen FuE, das ist gut viermal so häufig wie bei kleinen und mittleren Unternehmen.

Damit ist der wichtigste Sektor sowohl auf der durchführenden als auch auf der finanzierenden Seite mit einem Anteil von jeweils rund zwei Dritteln die

Wirtschaft. Der Staat übernimmt rund ein Drittel der Finanzierung von Forschung und Entwicklung wie auch bei der Durchführung, zählt man die Hochschulen dazu. Die Durchführung der öffentlich finanzierten FuE übernehmen größtenteils die Hochschulen und die außerhochschulischen Forschungseinrichtungen.

Das Zusammenwirken von Bund und Ländern bei der Förderung von Forschung und Entwicklung, die Bedeutung der Privatwirtschaft für Forschung und Entwicklung und die Rolle der Europäischen Gemeinschaft dabei lassen sich in einem vereinfachten Schema darstellen (s. nächste Seite).

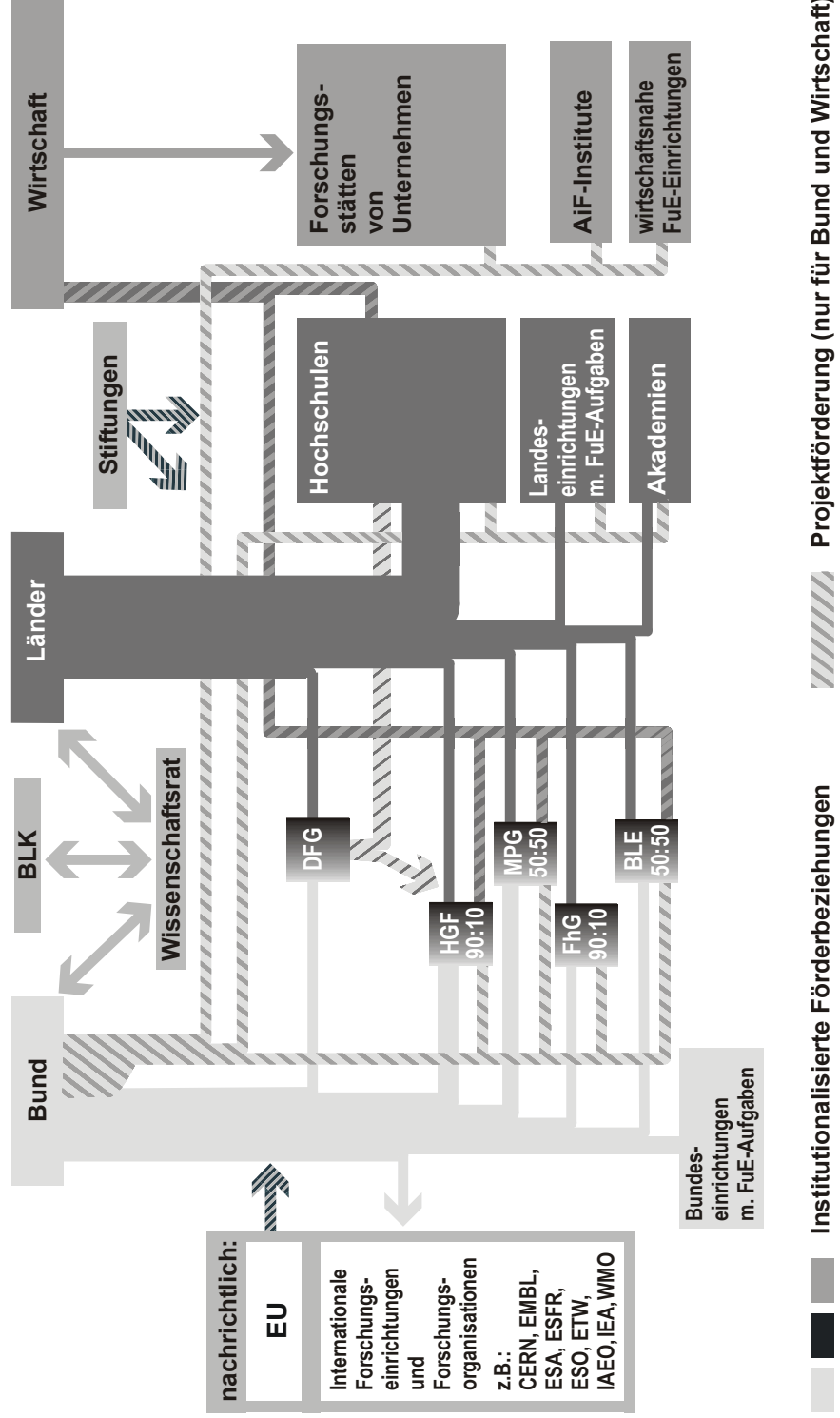
Forschung und Entwicklung werden in Deutschland in folgenden staatlich finanzierten Einrichtungen durchgeführt:

### 1.1. Hochschulen

Traditionell bilden die über 300 Hochschulen das Rückgrat des deutschen Forschungssystems. Diese herausragende Stellung wird durch die thematische und methodische Breite der Hochschulforschung ermöglicht und durch die Nachwuchsförderung abgesichert. Als den Trägern des größten und zugleich umfassendsten Potentials der öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland kommt den Hochschulen als Basis und wichtigsten Knotenpunkten des deutschen Forschungssystems eine zentrale Rolle zu. Aufgrund der institutionellen Verbindung von Forschung, forschungsorientierter Nachwuchsausbildung und Lehre wird die Leistungsfähigkeit von Hochschulen zu einer wichtigen Erfolgsdeterminante für das gesamte deutsche Forschungssystem. Denn auch die außerhochschulischen Forschungseinrichtungen sind in hohem Maße auf leistungsstarke Hochschulen angewiesen - als Nährboden und Rekrutierungsfeld für den Nachwuchs, als breite Plattform verschiedenster Disziplinen und Forschungsformen sowie als Kooperationspartner in ausgewählten Forschungsgebieten.

Das Spektrum der Forschung an Hochschulen reicht von Grundlagenforschung über anwendungsorientierte Forschung bis hin zu Entwicklungsarbeiten. An-Institute sind rechtlich selbständige Einrichtungen an Hochschulen, die zwar organisatorisch, personell und räumlich mit diesen verflochten sind, ohne jedoch einen integralen Bestandteil der jeweiligen Hochschule zu bilden. Als Bindeglied zwischen Hochschule und Wirtschaft ist ihre Aufgabe die Erforschung wirtschaftsnaher Bereiche im Spannungsfeld zwischen angewandter Forschung und marktrelevanter Produktentwicklung. In den Universitäten, zwischen ihnen und mit außerhochschulischen Einrichtungen haben sich eine Reihe von Kooperationen entwickelt. Dies sind insbesondere Verbundprojekte, Sonderforschungsbereiche und Transferbereiche.

# Strukturen finanzieller Forschungsförderung (vereinfachtes System)



Quelle: Bundesbericht Forschung 2000, Bonn 2000

Die Fachhochschulen nahmen - entsprechend der Tradition ihrer Vorläufereinrichtungen - bei ihrer Einrichtung zu Beginn der 70er Jahre zunächst überwiegend keine Forschungsaufgaben wahr, sondern beschränkten sich auf die Lehre und konnten in einigen Ländern Forschung nur insoweit betreiben, als sie unmittelbar auf ihren Lehrauftrag bezogen war. Inzwischen spielen die Fachhochschulen jedoch in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung eine immer größere Rolle. Wegen ihres Praxisbezuges und ihrer regionalen Einbindung sind sie wichtige Bindeglieder zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und die „geborenen“ Partner insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen der Region, die keine eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen aufweisen. Auch wenn die Fachhochschulen keinen Auftrag zur Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses haben, so erhält die Durchführung von anwendungsnahen Forschungs- und Entwicklungsprojekten auch im Hinblick auf die Qualifizierungsfunktionen der Fachhochschulen eine immer größere Bedeutung.

Derzeit gibt es in Deutschland insgesamt 344 Hochschulen; davon sind 92 Universitäten, sechs Pädagogische Hochschulen, 18 Theologische Hochschulen, 46 Kunsthochschulen und 152 Allgemeine Fachhochschulen sowie 31 Verwaltungsfachhochschulen.

Die Universitäten und die Fachhochschulen haben fast ausnahmslos Technologietransferstellen (oder Einrichtungen mit vergleichbarer Aufgabenstellung aber anderer Bezeichnung), die als erste Ansprechpartner für Wirtschaftsunternehmen in Betracht kommen, die für ihre Entwicklungsarbeit auf wissenschaftliche Erkenntnisse oder Beratung angewiesen sind.

Der größte Teil der deutschen Hochschulen hat sich zusammen geschlossen in:

*Hochschulrektorenkonferenz*

Ahrstraße 39D

D-53175 Bonn

Telefon: +49 (0) 2 28 / 8 87 – 0

Telefax: +49 (0) 2 28 / 8 87 – 110

Internet: [www.hrk.de](http://www.hrk.de)

Berliner Büro: *Hochschulrektorenkonferenz*

Markgrafenstraße 37

D-10117 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 / 20 62 92 – 0

Telefax: +49 (0) 30 / 20 62 92 - 15

## 1.2. Institute der Max-Planck-Gesellschaft (MPG)

Die Max-Planck-Gesellschaft unterhält derzeit 80 eigene Institute, Forschungsstellen, Laboratorien und Arbeitsgruppen, die sich einem breiten Spektrum ausgewählter Forschungsthemen in den Naturwissenschaften, in der Medizin und in den Geisteswissenschaften widmen.

In Max-Planck-Instituten werden vorrangig neue, besonders innovative Forschungsrichtungen aufgegriffen, die an den Hochschulen in Deutschland noch keinen oder keinen ausreichenden Platz finden, wegen ihres interdisziplinären Charakters nicht in das Organisationsgefüge der Hochschulen passen oder einen personellen und apparativen Aufwand erfordern, der von Hochschulen nicht erbracht werden kann.

Max-Planck-Institute bestehen somit komplementär zur Hochschulforschung. Sie haben in einzelnen Bereichen eine Schwerpunkt-, in anderen Bereichen eine Ergänzungsfunktion.

*Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V.*

Hofgartenstraße 8  
D-80539 München

Postanschrift:

Postfach 10 10 62

D-80084 München

Telefon: (+49 89) 21 08 - 0

Telefax: (+49 89) 21 08 - 11 11

Internet: [www.mpg.de](http://www.mpg.de)

Die herausragende Stellung der MPG im deutschen Forschungssystem und im internationalen Kontext beruht zum einen auf den international anerkannten Forschungsleistungen ihrer wissenschaftlichen Mitglieder. Dies illustriert nicht zuletzt die große Zahl beehrter Anerkennungen, unter denen 15 Nobelpreise seit 1954, davon zehn seit 1984, besonders hervorzuheben sind. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die auflagenfreie institutionelle Grundfinanzierung der MPG. Die damit verbundene Autonomie nutzt die MPG sehr erfolgreich, um bisher nicht ausreichend bearbeitete Gebiete in zukunftssträchtigen Forschungsfeldern zu identifizieren, hierfür die weltweit besten Wissenschaftler zu gewinnen und eine führende Rolle in einer Reihe von Forschungsgebieten zu übernehmen. Im weltweiten Vergleich wurden hervorragende Centers of Excellence geschaffen. Die Arbeit der MPG und ihre Kooperationen sind grundsätzlich interdisziplinär angelegt. Durch ein eingespieltes System der internen und externen Evaluation sichert sie die Qualität ihrer Leistungen auf hohem Niveau. Arbeitsgebiete, die den Kriterien höchster Qualität und Zukunftsfähigkeit nicht mehr entsprechen, werden beendet. Durch vielfältige Kooperationen auf nationaler Ebene und im

internationalen Wettbewerb ist die MPG ein zentraler Knotenpunkt im Netz des deutschen Forschungssystems.

Seit 1969 fördert die Max-Planck-Gesellschaft besonders begabte junge Wissenschaftler im Rahmen von zeitlich befristeten „Selbständigen Nachwuchsgruppen“. Nahezu 100 jungen, im internationalen Wettbewerb ausgewählten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wurde seitdem die Möglichkeit gegeben, in einer ersten Phase eigenverantwortlicher Forschungstätigkeit auf der Basis eines begrenzten, aber gesicherten Etats die Grundlage für einen erfolgreichen beruflichen Weg als Wissenschaftler zu legen. Fast der Hälfte von ihnen gelang im Anschluss an die Förderung der Einstieg in eine C4-Position an einer Universität im In- oder Ausland, jeder Fünfte erhielt eine C3-Anschlußposition, 8 ehemalige Nachwuchsgruppenleiter wurden zum wissenschaftlichen Mitglied der Max-Planck-Gesellschaft berufen.

Die Max-Planck-Gesellschaft hat außerdem gemeinsam mit Universitäten eine Initiative zur Nachwuchsförderung gestartet, und zwar die International Max Planck Research Schools. Sie bieten deutschen und ausländischen Studenten künftig die Möglichkeit, sich an ausgesuchten Standorten mit den exzellenten Forschungs- und Lernbedingungen von Max-Planck-Instituten und benachbarten Universitäten auf die Promotionsprüfung vorzubereiten, die dann an der jeweiligen Universität abgelegt werden kann.

### 1.3. Institute der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG)

Die Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (FhG) ist die führende Trägerorganisation für Einrichtungen der angewandten Forschung in Deutschland. Sie betreibt Vertragsforschung für die Industrie, für Dienstleistungsunternehmen und die öffentliche Hand. Für Kunden aus der Wirtschaft werden einsatzreife Lösungen technischer und organisatorischer Probleme rasch und kostengünstig erarbeitet.

Im Rahmen der Technologieprogramme der Europäischen Union wirkt die Fraunhofer-Gesellschaft in Industriekonsortien an der Lösung technischer Fragen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft mit.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Fraunhofer-Gesellschaft ist die strategische Forschung: Im Auftrag und mit Förderung durch Ministerien und Behörden des Bundes und der Länder werden zukunftsrelevante Forschungsprojekte durchgeführt, die zu Innovationen im öffentlichen Nachfragebereich und in Schlüsseltechnologien beitragen. Dazu gehören die Forschungsgebiete Kommunikation, Energie, Mikroelektronik, Produktion, Verkehr und Umwelt.

Die Globalisierung von Wirtschaft und Forschung macht eine internationale Zusammenarbeit unerlässlich. Niederlassungen der Fraunhofer-Institute in Europa, in den USA und in Asien sorgen daher für Kontakt zu den wichtigsten gegenwärtigen und zukünftigen Wirtschaftsräumen.

*Fraunhofer Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.*

Leonrodstraße 54

D-80636 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 05 – 01

Telefax: +49 (0) 89 / 12 05 - 3 17

Internet: [www.fhg.de](http://www.fhg.de)

Die Fraunhofer-Gesellschaft betreibt derzeit 56 Forschungseinrichtungen an Standorten in der gesamten Bundesrepublik. Rund 11 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, überwiegend mit natur- oder ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung, bearbeiten das jährliche Forschungsvolumen von rund 900 Millionen Euro. Davon fallen mehr als 750 Millionen EUR auf den Leistungsbereich Vertragsforschung. Rund zwei Drittel dieses Leistungsbereichs erwirtschaftet die Fraunhofer-Gesellschaft aus Aufträgen der Industrie und öffentlich finanzierten Forschungsprojekten. Ein Drittel wird von Bund und Ländern beigesteuert, um damit den Instituten die Möglichkeit zu geben, Problemlösungen vorzubereiten, die erst in fünf oder zehn Jahren für Wirtschaft und Gesellschaft aktuell werden.

Die Fraunhofer-Wissenschaftler sind auf differenzierte Forschungsaufgaben aus einem breiten Spektrum von Forschungsfeldern spezialisiert. Wenn Systemlösungen gefragt sind, arbeiten mehrere Institute interdisziplinär zusammen.

Mitglieder der 1949 gegründeten und als gemeinnützig anerkannten Fraunhofer-Gesellschaft sind namhafte Unternehmen und private Förderer. Von ihnen wird die bedarfsorientierte Entwicklung der Fraunhofer-Gesellschaft mitgestaltet. Ihren Namen verdankt die Gesellschaft dem als Forscher, Erfinder und Unternehmer gleichermaßen erfolgreichen Münchner Gelehrten Joseph von Fraunhofer (1787-1826).

Die Schwerpunkte der Forschungs- und Entwicklungsarbeit an den Fraunhofer-Instituten sind acht Forschungsgebieten zugeordnet:

- Werkstofftechnik, Bauteilverhalten
- Produktionstechnik, Fertigungstechnologie
- Informations- und Kommunikationstechnik
- Mikroelektronik, Mikrosystemtechnik

- Sensorsysteme, Prüftechnik
- Verfahrenstechnik
- Energie- und Bautechnik, Umwelt- und Gesundheitsforschung
- Technisch-ökonomische Studien, Informationsvermittlung

Die FhG führt Vertragsforschung für die Industrie, für Dienstleistungsunternehmen und die öffentliche Hand aus und bietet Informations- und Serviceleistungen an. Das Wirken der FhG orientiert sich konsequent am Ziel der Umsetzung von Forschungsergebnissen in neue und innovative Produkte, Verfahren und Dienstleistungen. Knapp zwei Drittel der Erträge erwirtschaften die Vertragsforschungsinstitute der FhG selbst.

Die institutionelle Förderung des Bundes und der Länder ermöglicht der FhG die Erarbeitung und Sicherung ihres wissenschaftlichen Potentials auf von ihr selbst gewählten Forschungsfeldern, sowie die Entwicklung innovativer Technologien und deren ständige Beobachtungen.

Niederlassungen einzelner Fraunhofer-Institute in den USA und Liaison Offices in Asien sorgen für Kontakt zu den wichtigsten gegenwärtigen und zukünftigen Wirtschaftsräumen.

Die FhG ist auf eine enge Zusammenarbeit mit den Hochschulen angewiesen, weil sie regelmäßig Nachwuchswissenschaftler gewinnen muss und ihr keine nennenswerten Ressourcen für die Grundlagenforschung zur Verfügung stehen. Kennzeichnend für diese Zusammenarbeit sind gemeinsame Berufungen auf Lehrstühle oder Honorarprofessuren und in die Leitung von Fraunhofer-Instituten.

#### 1.4. Einrichtungen der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL)

Gegenwärtig sind 79 Forschungseinrichtungen und Einrichtungen mit Servicefunktion der sogenannten ‚Blauen Liste‘ in der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) zusammengeschlossen. Darüber hinaus gibt es noch vier weitere Institute der Blauen Liste, die keine Mitglieder der WGL sind.

*Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL)*

*Geschäftsstelle*

Ahrstraße 45

D-53175 Bonn

Telefon: 0228 / 3 08 15-0

Telefax: 0228 / 3 08 15 – 55

Internet: [www.wgl.de](http://www.wgl.de)

Zur Wahrung gemeinsamer Interessen und zur Intensivierung der Zusammenarbeit haben sich fast alle Einrichtungen der Blauen Liste in der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) zusammengeschlossen. Die 33 Einrichtungen in den neuen Ländern prägen deren Wissenschaftsstandort deutlich mit und haben eine Schlüsselrolle für die wirtschaftliche Entwicklung in den neuen Ländern. Durch vielfältige Kooperationsbeziehungen insbesondere mit Hochschulen und Instituten der MPG und FhG gestalten die BLE die Wissenschaftslandschaft des Unternehmens Forschung in Deutschland mit und setzen innovative Impulse.

Die Leibniz-Institute sind über alle Länder verteilt. Eine der wesentlichen Gemeinsamkeiten der Einrichtungen, die sich zur Leibniz-Gemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) zusammengeschlossen haben, ist die Orientierung ihrer Arbeiten an einem aktuellen gesellschaftlichen Bedarf. Neben problemorientierter Forschung bedeutet dies auch immer, in einem gewissen Umfang bedarfsorientierte wissenschaftliche Serviceleistungen für spezielle Zielgruppen außerhalb des Instituts bereit zu stellen.

Jede Einrichtung gehört einer von folgenden fünf fachbestimmten Sektionen an:

- Sektion A – Geisteswissenschaften und Bildungsforschung  
13 Institute
- Sektion B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Raumwissenschaften 16 Institute
- Sektion C – Lebenswissenschaften 19 Institute
- Sektion D – Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften  
21 Institute
- Sektion E – Umweltwissenschaften 9 Institute

Leibniz-Institute unterhalten mehrere Forschungsverbünde, die zunehmend Einrichtungen aus verschiedenen Sektionen einbeziehen und Partnern außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft offen stehen.

Eine ganze Reihe von Leibniz-Instituten, die Serviceeinrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft, sind ausschließlich auf externe Dienstleistungen spezialisiert. 18 Serviceeinrichtungen dieser Art haben sich im Interdisziplinären Verbund Serviceeinrichtungen zusammen geschlossen. Sie stellen wesentliche Arbeitsgrundlagen für Forschung und wissenschaftsbasierte Praxis zur Verfügung. Zur Entwicklung und Optimierung ihrer Dienstleistungen und Produkte führen sie allerdings auch eigene Forschungs- und Entwicklungsarbeiten durch.

Die Serviceeinrichtungen sind in die fünf fachlich gegliederten Sektionen der Leibniz-Gemeinschaft integriert. Dies stellt eine möglichst effiziente Kopplung zwischen Forschung und wissenschaftlicher Dienstleistung für Dritte sicher. Diese sind insbesondere:

- wissenschaftsbasierte Praxis in Politik, Bildung, Medien (z.B. die wirtschafts- und bildungswissenschaftlichen Institute)
- Wirtschaft (z.B. Fachinformationszentren, Institut für Kristallzüchtung)
- Wissenschaft und Forschung (z.B. Deutsches Primatenzentrum, Fachbibliotheken)
- die interessierte Öffentlichkeit (z.B. Deutsches Museum, Institut für den wissenschaftlichen Film)

Die Einrichtungen leisten die zukunftsorientierte Bereitstellung von fächerspezifischen Arbeits- und Entscheidungsgrundlagen unterschiedlichster Art, die dezentral nicht erbracht werden kann, Problemlösungshilfe, Beratung, Schulung und methodische Unterstützung für Forschung sowie Vermittlung von Forschungsergebnissen sowie Forschung und Entwicklung zur Gestaltung und Nutzung der eigenen Dienstleistungen und Produkte bis hin zu originärer disziplinärer Forschung

Die Serviceeinrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft sind denselben Sektionen wie die übrigen Institute zugeordnet:

- Sektion A – Geisteswissenschaften und Bildungsforschung  
5 Einrichtungen
- Sektion B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Raumwissenschaften 7 Einrichtungen
- Sektion C – Lebenswissenschaften 3 Einrichtungen
- Sektion D – Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften  
5 Einrichtungen
- In der Sektion E – Umweltwissenschaften gibt es keine Serviceeinrichtungen.

### 1.5. Stiftung caesar (Center of Advanced European Studies and Research)

Die Stiftung caesar wurde durch Stiftungsgeschäft vom 11. Juli 1995 als rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts errichtet.

*Stiftung caesar*

Friedensplatz 16

D-53111 Bonn

Telefon: 02 28/ 96 56-100

Telefax: 02 28/ 96 56-111

E-Mail: [office@caesar.de](mailto:office@caesar.de)

Internet: [www.caesar.de](http://www.caesar.de)

Erträge aus dem Stiftungskapital in Höhe von insgesamt 750 Mio. DM (685 Mio. DM Bundesmittel aus dem Bonn/ Berlin-Ausgleich, davon 190 Mio. DM für Bau- und Investitionsmaßnahmen). Die Stiftung wird nicht institutionell gefördert, sondern ist zum großen Teil auf Erwirtschaftung eigener Mittel ausgerichtet.

Aufsichtsorgan der Stiftung ist der Stiftungsrat. Er setzt sich zusammen aus drei vom Bund entsandten Mitgliedern, drei vom Bund berufenen Mitgliedern des Deutschen Bundestages, zwei vom Land Nordrhein-Westfalen (NW) entsandten Mitgliedern, zwei vom Land berufenen Mitgliedern des Landtages NW, einem von der Bundesstadt Bonn entsandten Mitglied sowie vier kooptierten Mitgliedern aus Wissenschaft und Wirtschaft. Die Stiftung wird gemeinsam von einem wissenschaftlichen und einem kaufmännisch/administrativen Vorstandsmitglied geleitet. Stiftungsrat und Vorstand werden durch einem Beirat von neun Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft beraten.

Satzungsgemäßer Zweck der Stiftung ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung durch Gründung und Betrieb eines natur- und ingenieurwissenschaftlich orientierten Forschungszentrums in Bonn. Aufgabe der Stiftung ist die grundlagen- und anwendungsbezogene Forschung mit Blick auf zukunftsweisende Technologien.

Das Neuartige an caesar ist die Verfassung als Stiftung privaten Rechts mit eigener Kapitalausstattung, großen organisatorischen Freiheiten und ohne feste Institutsstrukturen. Bereits bei der Projektdefinition sollen Bedarf und Marktnähe sowie die Chancen für technologieorientierte Ausgründungen berücksichtigt werden.

Caesar hat 1999 den wissenschaftlichen Betrieb in einer Zwischenunterbringung aufgenommen und wird Ende 2002 in ein neu errichtetes Institutsgebäude übersiedeln. caesar ist entsprechend den Empfehlungen des Gründungsausschusses und des Wissenschaftsrates zunächst auf den Feldern Nanotechnologie, Kopplung biologischer und elektronischer Systeme sowie Kommunikationsergonomie tätig, wird aber auch flexibel auf aktuelle Forschungsrichtungen reagieren. Der Brückenschlag zwischen theoretischer Forschung, experimenteller Erprobung und industrieller Anwendung wird durch entsprechende Gliederung der interdisziplinär angelegten Projekte in drei Arbeits-

gruppen (*Research in Triplets*) vollzogen. Die Projektteams werden aus befristet eingestelltem eigenem Personal, Mitarbeitern aus Universitäten, Forschungseinrichtungen und Industrie sowie Gastwissenschaftlern gebildet. caesar strebt dabei eine enge Kooperation mit Wissenschaft und Wirtschaft in der Region aber auch mit internationalen Partnern an.

## 1.6. Bundes- und Landeseinrichtungen mit FuE-Aufgaben

Die 50 Bundeseinrichtungen mit Forschungsaufgaben nehmen ihre Aufgaben in FuE im Rahmen ihrer hoheitlichen Tätigkeiten wahr. Das gesamte Aufgabenspektrum steht im Kontext der Aufgaben des Bundesministeriums, zu dessen Geschäftsbereich sie gehören. Ihre Forschungsaufgaben haben daher zunächst das Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse für die Durchführung der Ressortaufgaben zu gewinnen („Ressortforschung“), sie tragen jedoch auch zum allgemeinen Erkenntnisgewinn bei.

Daneben gibt es ca. 160 Landes- und kommunale Forschungsanstalten, die institutionell aus Landesmitteln und zum Teil aus Mitteln Dritter finanziert werden.

## 1.7. Akademien und Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina

Die sieben deutschen Akademien der Wissenschaften in Berlin, Düsseldorf, Göttingen, Heidelberg, Leipzig, Mainz und München mit mehr als 1400 ordentlichen und korrespondierenden Mitgliedern aus den verschiedensten Fachrichtungen sind in der Union der deutschen Akademien der Wissenschaften zusammen geschlossen.

*Geschäftsstelle der Union der deutschen Akademien der Wissenschaften*

Geschwister-Scholl-Straße 2

D-55131 Mainz

Telefon: 0 61 31/ 21 85 28-10

Telefax: 0 61 31/ 21 85 28-11

E-Mail: [uaw@mail.uni-mainz.de](mailto:uaw@mail.uni-mainz.de)

Internet: [www.akademienunion.de](http://www.akademienunion.de)

Die in ihrem Grundhaushalt allein von den Ländern finanzierten Akademien sind als wissenschaftliches Forum Ort zur Pflege der Wissenschaft, insbesondere für interdisziplinäre Reflexion und fachübergreifende Wissensproduktion, sowie Vermittler bei wissenschaftlichen und mit der Bewertung von Wissenschaft zusammenhängenden gesellschaftlichen Konflikten und Ansprechpartner für internationale wissenschaftliche Kooperation. Eine wichtige Aufgabe

der Akademien ist das von Bund und Ländern je zur Hälfte finanzierte Akademienprogramm.

Die Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina in Halle, eine - übernationale - naturwissenschaftlich-medizinische Gelehrten-gesellschaft, wird vom Bund (BMBF) und dem Land Sachsen-Anhalt im Verhältnis 80:20 finanziert.

### 1.8. Zentrale Fachinformationseinrichtungen und zentrale Fachbibliotheken

Mehrere Bundesressorts unterhalten Fachinformationseinrichtungen und zentrale Fachbibliotheken, deren Dienstleistungen für die Wahrnehmung von Ressortaufgaben erforderlich sind.

Die überregionalen Fachinformationseinrichtungen und die zentralen Fachbibliotheken sind zum großen Teil Einrichtungen der Blauen Liste oder Bundes-einrichtungen mit Forschungsaufgaben. Sie haben folgende Aufgaben:

- Aufbau von Literatur - und Fakteninformationsdatenbanken,
- Angebot und Vertrieb von Informationsdiensten,
- Bereitstellung von Informationsdatenbanken für die Online-Nutzung über Fachinformations-Rechenzentren,
- Sammlung und Bereitstellung von Literatur.

Diese Einrichtungen stehen zum Teil auch der Öffentlichkeit zur Information und für die Wahrnehmung von Aufgaben im Bereich der Forschung zur Verfügung.

### 1.9. Externe Industrieforschungseinrichtungen in den neuen Ländern

Externe Industrieforschungseinrichtungen bieten markt- und kundennahe Forschungs- und Entwicklungsleistungen bzw. -ergebnisse an. Sie führen im Auftrag von produzierenden Unternehmen oder anderen Forschungseinrichtungen entweder FuE-Dienstleistungen durch oder sie bearbeiten direkt für Auftraggeber FuE-Projekte. Beides ist in der Regel nur möglich, wenn sie über eigenen wissenschaftlich-technischen Vorlauf und über FuE-Know-how verfügen, das sie im wesentlichen über öffentliche FuE-Projektförderungen gewinnen. Darüber hinaus sind enge Kunden- und Marktkontakte erforderlich. Die externen Industrieforschungseinrichtungen sind teilweise aus der Transformation von Forschungsabteilungen in der Wirtschaft der ehemaligen DDR hervorgegangen. Sie sind nicht in die institutionell geförderten FuE-Einrichtungen integriert, sondern selbständig in privater Rechtsform tätig.

Die rund 300 externen Industrieforschungseinrichtungen und FuE-Dienstleister in den neuen Ländern haben bereits erheblich dazu beigetragen, dass beim Aufbau einer industriellen Infrastruktur für Forschung und Entwicklung in Ostdeutschland wesentliche Fortschritte erreicht wurden. Wirtschaftlich konnten sie expandieren und hohe Zuwachsraten bei der Produktion, den Umsätzen und der Patentergiebigkeit erzielen.

#### 1.10. Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF)

Eine für Industrie und Wirtschaft besonders interessante Vereinigung ist die AiF. Sie wurde bereits 1954 als Dachorganisation von 20 der damals in der Bundesrepublik Deutschland bestehenden industriellen Forschungsvereinigungen gegründet.

##### *Hauptgeschäftsstelle*

Bayerntalgürtel 23  
D-50968 Köln  
Telefon: 02 21/ 3 76 80-0  
Telefax: 02 21/ 3 76 80-27  
E-Mail: [info@aif.de](mailto:info@aif.de)  
Internet: [www.aif.de](http://www.aif.de)

##### *Geschäftsstelle Berlin*

Tschaikowskistraße 49  
D-13156 Berlin  
Telefon: 0 30/ 4 81 63-3;  
Telefax: 0 30/ 4 81 63-4 01  
E-Mail: [asb@aif.de](mailto:asb@aif.de)

106 Forschungsvereinigungen aus unterschiedlichen Branchen der Wirtschaft und übergreifenden Technologiefeldern mit 54 eigenen Forschungseinrichtungen und insgesamt über 800 eng verbundenen Instituten sind in ihr zusammengeschlossen.

Die Arbeit der AiF wird teils durch die mittelständische Industrie und teils durch den Bund finanziert. Bei der branchenweiten industriellen Gemeinschaftsforschung fließen die öffentlichen Mittel (1999: 165 Mio. DM) ausschließlich in die Förderung einzelner Forschungsvorhaben. Der damit verbundene Organisationsaufwand und das dahinter stehende Innovationsnetzwerk werden aus industriellen Eigenleistungen (1998: 444 Mio. DM) finanziert. Bei den firmenspezifischen Fördermaßnahmen (1999: 317 Mio. DM) erhält die AiF als Projektträger Kostenersatz seitens der Bundesministerien, von denen sie damit beauftragt ist.

Als Selbstverwaltungsorganisation der mittelständischen Wirtschaft liegt das Ziel der AiF in der Förderung angewandter Forschung und Entwicklung (FuE) zum Nutzen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Seit ihrer Gründung ist die AiF ein kompetenter Partner des Bundes, um im Rahmen unterschiedlicher Fördermaßnahmen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu wirken. Dabei agiert die AiF sowohl branchenweit als auch firmenspezifisch. Seit ihrer Gründung engagiert sie sich in der Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung in enger Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). In diesem Rahmen arbeiten konkurrierende Unternehmen einer Branche unter dem Dach der AiF vorwettbewerblich zum Zweck gemeinsamer Forschung zusammen. Seit 1978 fungiert die AiF außerdem als Projektträger firmenspezifischer Maßnahmen des Bundes zur Förderung von FuE in KMU. Für die einzelnen Firmen ist diese Förderung unmittelbar wettbewerbsrelevant.

Als Projektträger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) betreut die AiF das Programm „anwendungsorientierte FuE an Fachhochschulen“, weil die Intensivierung derartiger Aktivitäten an Fachhochschulen vor allem KMU zugute kommt.

Auf internationaler Ebene fungiert die AiF vor allem als „National Contact Point“ für KMU-spezifische FuE-Maßnahmen der Europäischen Union sowie als Kontaktvermittler für die Mittelstandskooperation mit Partnern aus Mittel- und Osteuropa.

## 2. Forschungsförderung in Deutschland

### 2.1. Bund und Länder

Das föderative System der Bundesrepublik Deutschland eröffnet sowohl dem Bund als auch den Ländern in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen die Möglichkeit der Förderung der deutschen Forschung, ohne dass dafür gesonderte Forschungsförderungsgesetze erlassen wurden.

Beide wirken gemäß Art. 91 b des Grundgesetzes bei der Förderung von Einrichtungen und Vorhaben der wissenschaftlichen Forschung von überregionaler Bedeutung zusammen. Dies entspricht der gemeinsamen Verantwortung von Bund und Ländern für die Forschung, die in vielen Fällen ein aufeinander abgestimmtes und am gesamtstaatlichen Interesse orientiertes Handeln erfordert.

Viele der wichtigsten Akteure der deutschen Forschungslandschaft wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), die Zentren der Hermann von Helm-

holtz-Gemeinschaft (HGF), die Max-Planck-Gesellschaft (MPG), die Fraunhofer-Gesellschaft (FhG) oder die Einrichtungen der Blauen Liste, die sich in der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) zusammengefunden haben, werden gemeinsam durch Bund und Länder gefördert.

Trotz unterschiedlicher regionaler Interessen hat Deutschland durch das Zusammenwirken von Bund und Ländern eine – auch aus gesamtstaatlicher Sicht – leistungsfähige Forschung geschaffen. Dies schließt auch die ostdeutschen Länder ausdrücklich mit ein.

Zur Förderung von Forschung und Entwicklung verfügt die Bundesregierung über eine Reihe unterschiedlicher Instrumente. Die Finanzierung der deutschen Forschungslandschaft erfolgt zum einen durch zielorientierte, kurz- bis mittelfristige Forschung („Projektförderung“) und zum anderen durch mittel- und langfristig angelegte institutionelle Forschung.

### 2.1.1. Projektförderung

Die Projektförderung - insbesondere des BMBF und des BMWi - erfolgt grundsätzlich im Rahmen von Förder- bzw. Fachprogrammen, und zwar auf der Grundlage eines Antrags für ein zeitlich befristetes Vorhaben. Die direkte Projektförderung bezieht sich jeweils auf ein konkretes Forschungsfeld. Ziel der Förderung ist, in ausgewählten Bereichen einen im internationalen Maßstab hohen Leistungsstand von Forschung und Entwicklung zu erreichen.

Das Ziel der indirekten Projektförderung besteht darin, geeignete Forschungseinrichtungen, einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, aber insbesondere auch kleine und mittlere Unternehmen bei der Aufnahme von Forschungs- und Entwicklungstätigkeit zu unterstützen. Die Förderung richtet sich dabei nicht auf ein bestimmtes Forschungsthema, sondern auf die Stärkung und Entwicklung der Personalbasis und ggf. erforderlicher Forschungsinfrastruktur sowie Forschungsk Kooperationen zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen oder zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und den Personalaustausch. Innovationsförderung ist ein besonderes Ziel der Bundesregierung.

Vorhaben der Forschung und Entwicklung werden im Rahmen der Projektförderung überwiegend von sog. Projektträgern wissenschaftlich-technisch und administrativ betreut, insbesondere bei der Beratung von Antragstellern, der Vorbereitung der Förderentscheidung, der Abwicklung von Vorhaben sowie der Erfolgskontrolle. Der Bund hat verschiedene Projektträger beliehen. Die beliehenen Projektträger sind befugt, Förderentscheidungen nicht nur vorzuberei-

ten, sondern sie innerhalb bestimmter fachlicher Rahmenvorgaben selbst zu treffen.

Grundsätzlich können neben Einzelprojekten auch Verbundprojekte mit mehreren gleichrangigen Partnern finanziert werden, die im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung eng zusammenarbeiten.

Eine besondere Form ist die Unterstützung von Kompetenznetzen. Im Wettbewerbsverfahren werden Innovationscluster identifiziert und gefördert, deren Akteure über verschiedene Branchen, Technologien und Wertschöpfungsstufen hinweg gemeinsam an der Lösung einer Aufgabe zusammenarbeiten. Nach dem BioRegio-Wettbewerb folgten Wettbewerbe zu Kompetenzzentren für die Nanotechnologie, Kompetenznetzwerke für die Medizin, Kompetenzzentren für die Medizintechnik und dem themenunspezifischen Regionen-Wettbewerb InnoRegio. Zu nennen ist auch das Programm „Förderung von innovativen Netzwerken (InnoNet)“ des BMWi, mit dem vernetzte Forschung von kleinen und mittleren Unternehmen mit Forschungseinrichtungen unterstützt wird.

Ein strategisch ebenfalls wichtiges Instrument des BMBF ist die Förderung von Leitprojekten als ein neuer Typ von Verbundprojekten. Sie wird vom BMBF im Wege von Ausschreibungen öffentlich bekannt gegeben. Im Rahmen vorgegebener Themenfelder stellen sich die Teilnehmer ihre konkrete Aufgabe selbst. Unabhängige Fachjurys wählen in einem zweistufigen Verfahren die besten Ideen und vielversprechendsten Lösungsansätze aus diesem Ideenwettbewerb aus.

### 2.1.2. Institutionelle Förderung

Die institutionelle Förderung bezieht sich nicht auf einzelne Forschungsvorhaben, sondern jeweils insgesamt auf eine Forschungseinrichtung, die über einen längeren Zeitraum vom Bund (oder gemeinsam mit den Ländern) gefördert wird. Damit werden die Kompetenz und die strategische Ausrichtung der deutschen Forschungslandschaft gesichert. Wichtige Beispiele hierfür sind die Zuwendungen, die von Bund und Ländern im Rahmen der gemeinsamen Forschungsförderung nach Artikel 91b GG geleistet werden.

Die Flexibilität der gemäß Art. 91b GG von Bund und Ländern gemeinsam geförderten Einrichtungen, sich in Umfang und fachlicher Ausrichtung der Kapazitäten auf wechselnde Schwerpunkte einzustellen, darf durch die Abstimmungsprozesse der öffentlichen Zuwendungsgeber nicht behindert werden.

Die institutionelle Förderung ist mit hohen Anforderungen und dementsprechender Rechenschaftslegung verbunden. Soweit keine konkreten Vorgaben für die Ergebnisverwertung bestehen, ermöglichen die generellen Anforderungen

an den Tätigkeitsbericht der geförderten Einrichtung über das abgelaufene Haushalts-/ Wirtschaftsjahr eine Kontrolle der Ergebnisverwertung.

### 2.1.3. Ergebnisverwertung

Mit den 1999 im Geschäftsbereich des BMBF und in einigen Förderbereichen des Bundesministeriums für Wirtschaft eingeführten neuen Zuwendungsbestimmungen für die Projektförderung wird die stärkere Nutzung von Ergebnissen der staatlich geförderten Forschung und Entwicklung forciert. Zuwendungsempfänger werden ausdrücklich verpflichtet, ihre Forschungsergebnisse zur Innovation zu nutzen. Maßgebend für die Nutzung ist ein der Erfolgskontrolle unterliegender Verwertungsplan, den der Zuwendungsempfänger bereits mit dem Förderantrag als Prognose vorzulegen und regelmäßig fortzuschreiben hat. Bei der Fortschreibung des Verwertungsplans werden auch Angaben zur standortbezogenen Verwertung und dem Nutzen für verschiedene Anwendergruppen am Standort Deutschland verlangt. Dafür erhält der Zuwendungsempfänger grundsätzlich das Recht auf ausschließliche Nutzung der Forschungsergebnisse, soweit nicht ein überragendes öffentliches Interesse besteht. Der Bund verzichtet auf eine Beteiligung an Einnahmen aus der Ergebnisverwertung.

Für den Fall, dass ein Zuwendungsempfänger seine Ausübungs- bzw. Verwertungspflicht nicht erfüllt, sind Sanktionen vorgesehen (z.B. erlischt das Recht auf ausschließliche Nutzung).

Gemäß einem Beschluss des Interministeriellen Ausschusses für Wissenschaft und Forschung vom 18.6.1999 haben alle Bundesressorts die vom BMBF eingeführten Regelungen zur Ergebnisverwertung von FuE-Vorhaben übernommen.

## 2.2. Wirtschaft

Die Wirtschaft ist der größte Finanzier der deutschen Forschung. Knapp zwei Drittel der Gesamtausgaben für FuE entfallen auf inländische Wirtschaftsunternehmen. Diese setzen die entsprechenden Mittel überwiegend für Entwicklungsaufgaben ein.

Die Wirtschaft ist in den letzten zehn Jahren vermehrt dazu übergegangen, Forschung und Entwicklung weniger im eigenen Hause als mit Partnern in Wissenschaft und Wirtschaft durchzuführen. Inzwischen wird jede zehnte Mark für FuE im Wege der Kooperation oder der Auftragsforschung nach außen vergeben. Insbesondere Großunternehmen gehen zunehmend dazu über,

FuE-Aufträge an Dritte zu erteilen. Auch partielles „Outsourcing“ eigener FuE-Abteilungen oder die Gründung von FuE-durchführenden Gemeinschaftsunternehmen mit Wettbewerbern, Kunden oder Zulieferern führt zu einer Erhöhung des Umfangs externer FuE-Aufwendungen.

Von dem Geld, das Wirtschaftsunternehmen für FuE an Dritte zahlen, bleiben zwei Drittel in der deutschen Wirtschaft. Ein weiteres Sechstel fließt der Wissenschaft zu. Erhebliche Steigerungen haben die FuE-Aufträge und -Kooperationen mit dem Ausland erfahren. Jede fünfte Mark für externe FuE fließt inzwischen ins Ausland, das ist eine Verdopplung dieses Anteils gegenüber Mitte der 80er Jahre. In dieser Entwicklung drückt sich die zunehmende Internationalisierung von Forschung und Entwicklung aus. So werden inzwischen rund ein Sechstel der Gesamtaufwendungen für FuE in der Industrie von Töchtern ausländischer Unternehmen getätigt. Auch das Ausland ist damit als Finanzier der Forschung in Deutschland nicht mehr wegzudenken.

### 2.3. Europäische Union

Eine zunehmend größere Rolle im Gefüge der FuE-fördernden Akteure nehmen die von der Europäischen Kommission verwalteten Forschungsrahmenprogramme ein. Das von 1999 bis 2003 laufende 5. EU-Forschungsrahmenprogramm hat ein Gesamtvolumen von 14,96 Mrd. Euro. Jährlich fließen davon ca. 1,3 Mrd. DM in die deutsche Forschungslandschaft. Damit hat die europäische Förderung zwar insgesamt nur einen Anteil von ca. 4 % der öffentlichen Forschungsförderung in Deutschland. Vergleicht man die von der EU geförderten Schwerpunktbereiche mit den entsprechenden nationalen Projektförderungen in den betreffenden Themengebieten, dann erreicht die europäische Finanzierung erheblich höhere Anteile, beispielsweise im Bereich Biotechnologie rund 10 % oder im Bereich Informationstechnologie bis zu 20 %. Über diese rein finanziellen Aspekte hinaus tragen die europäischen Forschungsprogramme maßgeblich zur Vernetzung von Wissenschaft und Forschung in Europa bei und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Herausbildung eines weltweit sichtbaren Profils der europäischen Forschungslandschaft.

Daneben existieren mit COST (Coopération européenne dans le domaine de la recherche scientifique et technique – Europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der wissenschaftlichen und technischen Forschung) und EUREKA (Initiative für verstärkte technologische Zusammenarbeit in Europa) zwei Kooperationsmechanismen, in denen ohne direkte Projektförderung ein Rahmen für Kooperationen von Forschungseinrichtungen und Unternehmen in Europa zur Verfügung steht. Diese ausschließlich von den Interessen von Wissenschaft und Wirtschaft angetriebenen Kooperationssysteme stellen eine hervorragende Ergänzung der europäischen Rahmenprogramme in variabler Geometrie dar.

Die EU-Bildungsprogramme SOCRATES (Schulen/ Hochschulen) und LEONARDO (Berufliche Bildung) mit einem Gesamtvolumen von 3 Mrd. EUR für die Laufzeit 2000-2006 sehen neben umfangreichen Austauschmaßnahmen insbesondere transnationale Projekte zur Steigerung der Qualität der Bildungssysteme vor. Dabei werden auch transnationale Netze in der Hochschul- und Berufsbildungsforschung gefördert. Erstmals sind ausdrücklich gemeinsame Projekte mit dem EU-Forschungsrahmenprogramm möglich.

## Checklisten

### A. Welche Aufgabe hat die Einbindung der deutschen Forschungseinrichtung

- Übernahme von Aspekten der Grundlagenforschung?
- Hilfe bei der Entwicklung von konkreten Produkten?
- Einbindung von Spezialisten zur Ergänzung des vorhandenen Personals?
- Unterstützung der Forschungsarbeiten in dem Partnerland?
- Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln?
- Unterstützung bei der Anpassung des Produktes bzw. der Dienstleistung an die Marktgegebenheiten in Deutschland?

### B. Kosten-Nutzen Analyse der Einbindung

Hierbei sind natürlich die unterschiedlichen Forschungseinrichtungen zu vergleichen, die oft zueinander in Konkurrenz stehen.

- Die Kosten der Einbindung der unterschiedlichen Forschungseinrichtungen ermittelt?
- Ist geklärt, welche zusätzlichen Kosten durch die Einbindung entstehen?
- Können durch die Einbindung Kosten gespart werden?
- Hat die deutsche Einrichtung in dem Partnerland einen Sitz oder Partner, der das Vorhaben dort unterstützen kann?
- Wird durch die Einbindung die Produktentwicklung verzögert?
- Gibt es einen genauen und verbindlichen Zeit- und Aufgabenplan mit der Forschungseinrichtung?

- Kann die Forschungseinrichtung Spezialisten zur Verfügung stellen, die ansonsten auf dem Markt nicht so verfügbar sind?
- Arbeitet die Forschungseinrichtung auf dem gleichen Sektor?
- Bestehen hierdurch Risiken für mögliche Konkurrenzprodukte?
- Bestehen Risiken hinsichtlich der Betriebsgeheimnisse?
- Kann durch die Einbindung die Markteinführung und Marktpräsenz verbessert werden?
- Schon mit der AiF gesprochen?

## Verständnis- und Diskussionsfragen

- An wen kann sich ein Unternehmen zunächst wenden, wenn es die Unterstützung einer Hochschule zur Entwicklung eines Produktes braucht?
- Welche Forschungseinrichtungen außerhalb der Hochschulen haben sich auf angewandte Forschung und Entwicklung spezialisiert und kommen als alternative Ansprechpartner in Betracht?
- Welches Internetinstrument steht zur Verfügung, wenn nicht klar ist, an welchen Forschungseinrichtungen welche Art von Forschung betrieben wird?
- Welche Arten von Forschungseinrichtungen gibt es in Deutschland und worin bestehen ihre Hauptunterschiede?
- Worin unterscheiden sich Universitäten und Fachhochschulen hinsichtlich ihres Forschungsauftrags?
- Welches sind die bedeutendsten Wissenschaftsorganisationen in Deutschland?
- Worin besteht der wesentlichste Unterschied zwischen den Fraunhofer- und Max-Planck-Instituten?
- Aus welchen Quellen speist sich das deutsche Forschungsbudget?
- Wer trägt den größten Anteil am deutschen Forschungsbudget?
- Auf welcher rechtlichen Grundlage finanzieren Bund und Länder deutsche Forschungseinrichtungen?
- Welches ist das aktuelle EU-Forschungsrahmenprogramm?
- Was ist COST?

## Anlauf- und Beratungsstellen

Hierbei wird auch auf die Anschriften und Ansprechpartner bei der Darstellung der durchführenden Organisationen (1.1.–1.10.) verwiesen. Da diese des öfteren in Konkurrenz zueinander stehen, sollten die Partner individuell angesprochen werden.

### Wichtige Internetadressen zur deutschen Forschungslandschaft

Bundesregierung: [www.bund.de](http://www.bund.de)

Bundesministerium für Bildung und Forschung: [www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)

Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF): [www.aif.de](http://www.aif.de)

Deutsche Forschungsgemeinschaft: [www.dfg.de](http://www.dfg.de)

Deutsches Forschungsportal: [www.forschungsportal.net](http://www.forschungsportal.net)

EU-Forschungsrahmenprogramm: [www.cordis.lu/sme](http://www.cordis.lu/sme)

Fraunhofer Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (FhG): [www.fhg.de](http://www.fhg.de)

Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF): [www.helmholtz.de](http://www.helmholtz.de)

Hochschulrektorenkonferenz: [www.hrk.de](http://www.hrk.de)

Innovationsförderung: „Innovationsförderung – Hilfen für Forschung und Entwicklung“: [www.bmbf.de/veroe01/digipubl.htm/veroeff01/digipubl.htm](http://www.bmbf.de/veroe01/digipubl.htm/veroeff01/digipubl.htm)

Kompetenznetze: [www.kompetenznetze.de](http://www.kompetenznetze.de)

Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. (MPG): [www.mpg.de](http://www.mpg.de)

Patente: BMBF-Patentserver: [www.patente.bmbf.de](http://www.patente.bmbf.de); INSTI [www.insti.de](http://www.insti.de)

Stiftungen: „Index deutscher Stiftungen“ vom Bundesverband Deutscher Stiftungen: [www.stiftungsindex.de](http://www.stiftungsindex.de)

Union der deutschen Akademien der Wissenschaften: [www.akademienunion.de](http://www.akademienunion.de)

Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL): [www.wgl.de](http://www.wgl.de)

Wissenschaftsrat (WR): [www.wissenschaftsrat.de](http://www.wissenschaftsrat.de)

DAAD Deutscher Akademischer Austauschdienst: [www.daad.de](http://www.daad.de)

Lifescience ([www.lifescience.de](http://www.lifescience.de))

Informationssekretariat Biotechnologie: [www.i-s-b.org](http://www.i-s-b.org)

Biotechnologische Unternehmen: [www.dechema.de/vbu](http://www.dechema.de/vbu);  
[www.vci.de/dib](http://www.vci.de/dib)

BioRegio: [www.bioregio.com](http://www.bioregio.com)

## Weiterführende Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Bundesbericht Forschung 2000, Bonn 2000

RAABE Fachverlag für Wissenschaftsinformation: VADEMECUM Stätten der Forschung; Loseblatt-Ausgabe, Stuttgart

## Biographische Angaben

Dr. Wolfgang Mönikes ist Mitarbeiter des BMBF und dort verantwortlicher Referatsleiter für Grundsatzfragen in Bildung und Forschung.

## 2.2.2. Personal

Internationale Suche von Expatriates: Verborgene Fallstricke

*Anne Dörseln und Sergey Frank,  
Kienbaum Consultants International GmbH*

### Inhalt

1. Einführung
2. Vorbereitung und Planung
  - 2.1. Personalauswahl
    - 2.1.1. Die interne Lösung
    - 2.1.2. Die externe Lösung
  - 2.2. Personalentwicklung
3. Vergütung
4. Die Kulturfalle
  - 4.1. Checkliste
  - 4.2. Erfolgskriterien
5. Wiedereingliederung
6. Schlussbemerkung

Verständnis- und Diskussionsfragen

Anlauf- und Beratungsstellen (Internetadressen)

Weiterführende Literatur

Biographische Angaben

## 1. Einführung

Wenn sich auch im Zuge der Globalisierung Berufsbilder weltweit angleichen, ist die Art und Weise wie ein Job in der Praxis über die Grenzen hinweg ausgefüllt wird, sehr unterschiedlich. Dieser Tatsache sollte sich jeder Unternehmer und jedes Unternehmen bewusst sein, bevor er/ es den Schritt ins Ausland wagt. Ein solches Bewusstsein für kulturelle, soziale und wirtschaftliche Unterschiede ist sowohl für die ersten Gespräche mit einem möglichen Kooperationspartner als auch für den späteren Umgang mit Mitarbeitern des Ziellandes wichtig. Ohne ein gehöriges Maß an Feingefühl machen Sie sich selbst das Leben und die Geschäfte schwer. Oftmals fehlt es sogar Managern multinationaler Konzerne an dem nötigen Fingerspitzengefühl. Sie verhalten sich auf Geschäftsreisen nach Tokio oder Paris ähnlich wie in New York oder London. Vielleicht liegt dies daran, dass der Vormarsch der wirtschaftlichen Globalisierung ständig in aller Munde ist. Oder es liegt an der rasanten Entwicklung von Kommunikationsnetzwerken und der Informationstechnologie sowie den unendlichen Möglichkeiten des internationalen Reisens in unseren Tagen. Vielleicht liegt es aber auch nur in der menschlichen Natur.

Die mangelnde Einsicht und Bereitschaft der Manager, ihr Verhalten unterschiedlichen Kulturen und Umgebungen anzupassen, macht das Identifizieren von Fach- und Führungskräften, die für einen Gang ins Ausland geeignet sind, für ein Unternehmen zu einem äußerst schwierigen Geschäft. Das ist auch der Grund, warum die so genannten „soft skills“ in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit an fremde Geschäftskulturen bei der Erfüllung internationaler Personalsuchaufträge zunehmend an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus sollte sich der Arbeitgeber auch darüber im Klaren sein, dass ein im Ausland eingesetzter Manager, d.h. ein „Expatriate“ ein ganzes Paket zusätzlicher Leistungen erwartet, von der Bereitstellung einer Wohnung, der Übernahme von Schulgebühren bis zu bezahlten Heimreisen. Diese Aspekte müssen berücksichtigt werden, wenn man geeignete Kandidaten für Top-Positionen im Ausland von einem Personalberater suchen lässt.

## 2. Vorbereitung und Planung

Die folgenden Beobachtungen mögen als „Guideline“ für Unternehmen dienen, die im Rahmen ihrer Internationalisierung einen interkulturell versierten Personalberater engagieren, um zweierlei zu erzielen: die eigenen Leute zu evaluieren, ob sie als Expatriates im in Frage kommenden Land geeignet sind, oder externe Mitarbeiter vor Ort zu suchen, die dann neben objektiven Kriterien und dem lokalen Know-how auch zu einem ausländischen Unternehmen passen.

Ohne eine sorgfältige Vorbereitung und Planung führen Engagements im Ausland zu Verwirrung und Misserfolg. Zwar ist jedem klar, dass das Arbeiten auf internationaler Ebene mit unterschiedlichen Stilen bei der Entscheidungsfindung verbunden ist und daher andere Denkstrukturen und Prioritäten erfordert. Diese „kulturellen Faktoren“ sind zunächst einmal sehr vage und schwer zu bemessen. Sie in die unternehmerische Praxis umzusetzen ist nicht einfach und wird in der Hektik des operativen Alltagsgeschäftes oft vergessen. Es wäre daher falsch, einen internationalen Suchauftrag unter dem Motto „Geschäft ist Geschäft – egal wo auf der Welt“ zu beginnen. Die erfolgreichsten Geschäftspraktiken im Heimatland mögen nämlich im Ausland kaum oder gar nicht erfolgsversprechend sein. Wesentliche Grundzüge einer erfolgreichen Vorbereitung beinhalten folgende Faktoren:

## 2.1. Personalauswahl

Zu Beginn Ihrer Überlegungen sollten Sie sich darüber klar werden, wie Sie Ihre Personalauswahl für den Auslandseinsatz vornehmen möchten. Es ist dringend davon abzuraten, solche Entscheidungen aus dem Bauch heraus und in Eigenregie zu treffen. Selbst wenn Sie als Geschäftsführer oder Personalleiter glauben, über sehr fundierte Kenntnisse des Ziellandes zu verfügen und beurteilen zu können, wer für einen Einsatz dort geeignet ist, sollten Sie in jedem Fall einen Experten zu Rate ziehen. Aber Vorsicht: Wenn Sie einen Personalberater engagieren, achten sie darauf, ob er sich nur das Label „international erfahren“ auf die Fahne schreibt, oder ob er es wirklich ist. Im Zweifel sind viele Berater nach eigenen Angaben „international“.

Lassen Sie sich in jedem Falle das Profil des Beraters zeigen, aus dem substantiiert hervorgehen muss, ob und über wie viel Erfahrung er im Zielland verfügt. Am sinnvollsten ist es, wenn Sie sich an ein international tätiges Beratungsunternehmen wenden. Diese beschäftigen in ihren ausländischen Niederlassungen zumeist lokale Berater, die natürlich genau wissen, welchen Anforderungen ein Kandidat genügen muss. Der Berater sollte aber auch Ihre Sprache fließend beherrschen, damit es bei Auftragserteilung und -abwicklung nicht zu Missverständnissen kommt.

### 2.1.1. Die interne Lösung

Wenn die Wahl auf einen Personalberater gefallen ist, erarbeiten Sie im zweiten Schritt gemeinsam, ob interne Mitarbeiter als Kandidaten in Frage kommen. Der Kreis derjenigen, die aufgrund ihrer persönlichen Lebensplanung die Herausforderungen eines längeren Auslandsaufenthalts annehmen können und

wollen, ist in der Regel recht klein. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf Ihre Eignung für eine Tätigkeit im Zielland hin geprüft. Dabei bedient sich der Berater unterschiedlicher Instrumente wie Einzelinterviews, Assessments und Management Audits. Mit Hilfe dieser Beurteilungsinstrumente werden nicht nur die generellen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten eines Kandidaten getestet, sondern auch die interkulturellen Anforderungsdimensionen. Hierzu gehören beispielsweise Sensibilität, Frustrationstoleranz, Lernbereitschaft, Selbstvertrauen, Selbstreflexion, Vorurteilsfreiheit und – vor allem - Flexibilität.

### 2.1.2. Die externe Lösung

Einen geeigneten Mitarbeiter aus den internen Reihen zu finden, ist sicherlich die bessere Variante, da diesem das Unternehmen, dessen Kultur und die Führungskräfte vertraut sind. Zu wissen, wie und von wem die Räder im Stammhaus gedreht werden, erleichtert die Aktivitäten im Zielland ungemein. Oftmals muss aber ein geeigneter Kandidat am externen Markt gefunden werden. In diesem Fall sind Sie wesentlich stärker auf die Hilfe des Personalberaters angewiesen. Gemeinsam erstellen Sie ein detailliertes Anforderungsprofil und treffen dann die Entscheidung, mit welcher Methode der Mitarbeiter gesucht werden soll. Hier kann man sich zwischen der reinen Anzeigensuche, der Direktansprache („Headhunting“) oder einem Mix aus beidem entscheiden. Die Methoden sind extrem branchen- und funktionsabhängig. In engen Bewerbermärkten oder bei Funktionen des oberen Managements ist in jedem Fall der Weg über die Direktansprache zu empfehlen. Mit der eigentlichen Suche werden Sie als Auftraggeber kaum in Berührung kommen. Am Ende des Suchprozesses präsentiert Ihnen der Personalberater einige wenige Kandidaten, die seiner Meinung nach die Anforderungen erfüllen und die ihrerseits an der Tätigkeit interessiert sind. Die Entscheidung fällen Sie.

Ob Expatriate oder lokale Personallösung hängt von den Einzelumständen im Land ab. Wichtig ist, vorab die richtige Entscheidung zu treffen. Diese ist abhängig von Faktoren wie der Gesamtstrategie des Unternehmens, der lokalen Gegebenheiten, gesetzlicher Vorschriften vor Ort sowie den finanziellen Rahmenbedingungen.

## 2.2. Personalentwicklung

Internationale Firmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit Expatriates und deren Familien auf den Auslandseinsatz vorzubereiten. Ein Baustein dieser Vorbereitung sollte ein interkulturelles Training sein. Dieses bietet weitaus

mehr als nur die Sprache zu vermitteln. Auch Themen wie Sozialverhalten, Geschlechterrollen und Krankheitsfälle werden intensiv behandelt. Die Dauer und das Ausmaß des Trainings hängen direkt mit der Länge und Komplexität des Auslandseinsatzes zusammen; 1-2 Tage Intensiv-Training genügen nicht. Sie sollten die relativ hohen Investitionen für ein solches Training nicht scheuen. Sie machen sich in jedem Fall bezahlt, da die Misserfolgsraten nach einem hochwertigen Training erheblich sinken. Anbieter von interkulturellen Trainings gibt es viele (siehe Anhang). Manche Institute haben sich auf ein Zielland spezialisiert, andere haben gleich mehrere Länder im Programm. Achten Sie darauf, dass mindestens ein Trainer aus der Zielregion stammt bzw. mehrere Jahre dort gelebt und gearbeitet hat.

Dem vorbereitenden Training im Heimatland sollte intensives „Training on the Job“ im Zielland folgen. „Training on the Job“ und vor Ort ist wesentlich zeit- und kostenaufwändiger als ein Training im Heimatland, hat aber folgende Vorteile: Der Kandidat kann sich ein Bild von den wirtschaftlichen Anforderungen und lokalen Lebensbedingungen machen; Senior Executives sehen ihren Kandidaten „in action“ und können schon vor dem Einsatz die Qualität des Kandidaten erleben; Kontakte und strategische Beziehungen werden möglicherweise bereits vorab geknüpft.

### 3. Vergütung

Wenn Sie einen oder mehrere Ihrer Mitarbeiter ins Ausland entsenden, sollten Sie sich frühzeitig mit dem Thema Vergütung auseinandersetzen. Generell gibt es zwei Ansatzpunkte bei der Vergütung von Expatriates. Man kann einerseits das Vergütungsniveau des Einsatzlandes betrachten und den Entsandten nach diesem Niveau vergüten. Oder man nimmt das Gehaltsniveau des Heimatlandes als Basis. Beides sollte aber durch verschiedene Vergütungselemente wie Auslandsprämie, Erschwerniszulage etc. erweitert werden, denn die Vergütung ist ein wirkungsvoller Motivationsfaktor, den Sie nicht unterschätzen sollten. Der Mitarbeiter darf finanziell in keinem Fall schlechter dastehen als im Inland. In der Regel erwarten Expatriates und ihre Familien, während des Auslandsaufenthaltes den gleichen Lebensstandard wie im Heimatland. Sie sollten daher Kaufkraft- und Wohnkostenausgleich sowie zusätzliche Kranken- und Unfallversicherungen, die im Ausland häufig teurer sind, in Betracht ziehen. Richtlinien, die die Begleichung höherer Lebenshaltungskosten regeln, sind empfehlenswert. Um sicher zu gehen, nehmen Sie auch bei den Vergütungsfragen und der Vertragsgestaltung die Hilfe Ihres Personalberaters in Anspruch.

## 4. Die Kulturfalle

Das Potential für Missverständnisse ist auf internationaler Ebene erheblich höher als allgemein angenommen wird. Trotz Internet, E-Mail und Englisch als globaler Business-Sprache haben Menschen aus verschiedenen Ländern immer einen unterschiedlichen Hintergrund, der ihre verbale und nonverbale Sprache mit kulturspezifischen Merkmalen prägt. Am Verhandlungstisch kann wertvolle Zeit damit verschwendet werden aneinander vorbeizureden. Das Resultat ist oftmals ein verzweifelter Versuch, seinem Gegenüber das Projekt bis ins kleinste Detail erklären zu müssen, was Nerven und Zeit kostet. Trotz aller bekannten Stereotypen variieren nationale Charakteristika erheblich. Unterschätzt oder vernachlässigt man diese, so gefährdet man den Erfolg des gesamten Projekts. Und man sollte nicht vergessen: Der Teufel liegt im Detail.

Einige Faktoren machen sich rasch bemerkbar, noch bevor man überhaupt zum eigentlichen Inhalt einer Besprechung kommt. Unangemessene Gesten und falsches Verhalten in der nonverbalen Kommunikation können dazu führen, dass die ersten Gespräche in einer unangenehmen Atmosphäre ablaufen, die sich auf alle nachfolgenden Gespräche überträgt. Unterschiedliche kulturelle Etiketten oder verschiedene Auffassungen vom Status der Personen können die Kommunikation zwischen zwei Individuen vollkommen aus der Balance bringen. Auch wenn die Intensität der modernen Interaktion, besonders in der Wirtschaft, dem Informationsaustausch und der Bildung so etwas wie eine „internationalisierte Kultur“ hervorgebracht hat, die die Unterschiede der kulturellen Hintergründe von Menschen geringer werden lässt, können nach wie vor auch kosmopolitische Vermittler in die Kulturfalle tappen.

Leider finden viele Geschäfte und Verhandlungen in einem wenig kosmopolitischen Umfeld statt. Zudem üben Kandidaten in hochspezialisierten Berufsfeldern ihren Job mit viel Fachwissen und manchmal sehr geringem kulturellen Background aus. Selbst innerhalb der Europäischen Union, in der wir uns frei bewegen und Geschäfte machen, werden vermeidbare Fehler begangen, die auf kulturellen Missverständnissen beruhen. Die Lösung dieses Problems besteht nicht in einer vereinheitlichten Gesamt-Kultur, in der immer und überall dieselben sozialen, ökonomischen und kulturellen Regeln gelten. Die Antwort auf alle Fragen, die sich aus kulturellen Unterschieden ergeben, liegt vielmehr darin, die Unterschiede zu verstehen und zu respektieren, anstatt sich einer anderen Kultur schlicht zu „unterwerfen“: Mimik und Körpersprache des fremden Gesprächspartners einfach nachzuahmen, birgt nicht nur das Risiko selbst lächerlich zu erscheinen, sondern auch die Gefahr sein Gegenüber lächerlich zu machen. Das Geheimnis hinter einem aufrichtigem Verständnis liegt vielmehr darin, Respekt vor einer fremden Kultur zu zeigen und deren Regeln zu akzeptieren, ohne die eigene kulturelle Identität aufzugeben.

Auch im Umfeld der technischen kommunikativen Möglichkeiten des dritten Jahrtausends bleiben die Anforderungen an unsere Kommunikationsfähigkeit unverändert. Tatsächlich sind diese Fähigkeiten in Zeiten der Globalisierung wichtiger denn je. Sie werden unerlässlich, wann immer ein Geschäftsmann in der Situation ist, Maschinen kaufen zu müssen, technisches Know-how zu lizenzieren oder Fusionen zu verhandeln. Diese Fähigkeiten werden in mittelgroßen oder Start-up-Unternehmen ebenso verlangt wie in multinationalen Konzernen, in denen man seit langem bemüht ist, diese zu entwickeln und zu pflegen.

Sogar Kandidaten, die ein internationales Profil aufweisen, sind in der Praxis auf internationale Tätigkeiten oft nur unzureichend vorbereitet. Weil sie bisher bei gelegentlichen Geschäftsreisen ins Ausland erfolgreich waren, wird angenommen, dass dieser Erfolg auf eine längerfristige Stellung im Ausland übertragen werden kann. Viele erliegen dem Trugschluss, dass die wichtigsten Aspekte von „Doing Business“ überall auf der Welt dieselben sind, und dass vor allem Geschäfte in ihrer Branche in anderen Ländern ähnlich abgewickelt werden. Diese Annahme erweist sich als verhängnisvoll – gerade was den direkten und persönlichen Kontakt mit Geschäftspartnern vor Ort angeht. Denn trotz E-Mail, Internet, Mobilfunk und allen anderen Formen der modernen Kommunikation muss man in fremden Ländern mit einer gewissen Sensibilität für die Nuancen der landesspezifischen Kommunikation und Denkweisen ausgestattet sein.

#### 4.1. Checkliste

Die folgende Checkliste soll über offensichtliche Faktoren wie die Beherrschung der Sprache und Kultur sowie die oberflächliche Fähigkeit sich auf Kunden und Gepflogenheiten in fremden Kulturen einzustellen, hinausgehen. Ohne die in der Liste aufgeführten tiefergehenden Faktoren sind Frustration, Resignation und gegenseitige Unzufriedenheit bei allen Beteiligten unausweichlich. Die kurze Checkliste soll dem Unternehmen sowie dem Kandidaten helfen, negative Erfahrungen im Ausland zu vermeiden:

- Machen Sie eine Aufstellung der wichtigsten Geschäftsmerkmale Ihres Landes und verwenden Sie eine Form des messbaren Vergleichs, z.B. ein Rating von 1 bis 10. Einige Schlagwörter für die USA wären beispielsweise „Money talks“, „Everybody is equal“, „Hard work is rewarded“. Versuchen Sie zu überprüfen, wie viel Gültigkeit diese Eigenheiten in ihrem Zielland und welchen Zahlenwert sie dort hätten.

- Ist die Gleichstellung der Geschlechter in Ihrem Zielland realisiert bzw. gewünscht? Die großen Unterschiede, die diesbezüglich von Land zu Land herrschen, erweisen sich häufig als unerwartete Fallstricke. Stellen Sie sich beispielsweise eine schwedische Geschäftsfrau in Saudi Arabien vor.
- Schreiben Sie einmal typische Arbeitssituationen auf, in denen Sie sich im anderen Land wiederfinden werden und stellen Sie sich vor, wie Sie eventuell Ihr Verhalten anpassen müssen. Schon die Begrüßung Ihrer Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen kann zu einem Problem werden. Oder: Wie verhalten Sie sich im Konfliktfall, wie in einem normalen Meeting? Welche Etikette müssen Sie bei einem Geschäftsessen befolgen?

**Beobachten Sie sich einen Tag selbst in Hinblick auf:**

- Informationsbeschaffung: Wie direkt sind Sie? Wie könnten Sie anders vorgehen, um Informationen zu erhalten? Wie werden Sie im Zielland vorgehen müssen?
- Motivation und Anerkennung: Welche Faktoren tragen Ihrer Meinung nach dazu bei, dass Angestellte engagiert arbeiten? Was sind Anreiz- und Motivationsfaktoren? Wie – auf der anderen Seite – üben Sie Kritik an der Arbeitsleistung oder am Verhalten einzelner Mitarbeiter? Könnten Sie im Zielland genauso vorgehen?
- Arbeitsanweisungen: Wie ist Ihre Rolle und die Rolle der Mitarbeiter um Sie herum definiert? Welches Verhalten und welche Verantwortungsbereiche sind mit diesen Rollen verbunden? Welche Beziehungen dürfen/ sollten zwischen den einzelnen Mitarbeitern herrschen? Wie unterscheiden sich diese von denen in Ihrem Zielland?
- Herstellen neuer Geschäftskontakte: Wie wichtig sind soziale/ gesellschaftliche Aspekte? Werden sie im Zielland von höherer oder geringerer Bedeutung sein?
- Stellen Sie sich vor, Ihr derzeitiger Chef oder Ihre jetzige Chefin kommt aus dem Land, in welches Sie in naher Zukunft gehen. Wie verändert dies Ihre Beziehung zu ihm/ ihr?
- Für den Fall, dass Sie innerhalb des Ziellandes eine vermehrte Reisetätigkeit erwartet, beantworten Sie sich die Frage, ob Sie psychisch und physisch auf die unterschiedlichen Transport- und Verkehrsbedingungen vorbereitet sind.
- Erliegen Sie nicht dem Fehler zu glauben, mit Englisch käme man überall weiter! Natürlich ist Englisch die einzig wirklich globale Sprache. Doch für einen Einsatz im Ausland kann das Beherrschen der Landessprache gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Bruchstückhafte Kenntnisse der Landessprache, mit denen man bisher bei gelegentlichen Geschäftsreisen ins Land zurechtgekommen ist, reichen sicher nicht aus, um Mitarbeiter zu führen, denn häufig sind es die kleinen Nuancen in der Kommunikation, die den Erfolg und Misserfolg einer internationalen Aufgabe ausmachen.

Diese mentale Checkliste soll dem zukünftigen Expatriate helfen seinen Gang ins Ausland wohl zu überlegen und seine Sensibilität für Mentalität, Kultur und Andersartigkeit des Ziellandes zu erhöhen. Sie soll den Kandidaten nicht entmutigen, sondern lediglich sein Bewusstsein für Hindernisse, die auf seinem Weg liegen könnten, stärken. Dies wird ihm auch dabei helfen, seine Frustrationsschwelle zu erhöhen, was eine notwendige Voraussetzung für eine internationale Tätigkeit sein kann, denn nirgendwo sonst können Erfolg und Misserfolg so nah beieinander liegen wie im internationalen Einsatz.

#### 4.2. Erfolgskriterien

Ein entscheidendes Erfolgskriterium für jede Auslandsentsendung ist das Definieren von Zielvorgaben seitens der Firma und des Kandidaten. Zielvorgaben für die Entsendung in ein wirtschaftlich starkes Land müssen anders gestaltet sein als Zielvorgaben für einen unerschlossenen Markt/ wachsende Wirtschaft. Klare und messbare Leistungsvorgaben sollten gemeinsam bestimmt und laufend von der Firma kontrolliert und beobachtet werden. Ein weiteres Erfolgskriterium ist die ständige Verbindung mit dem Management im Heimatland; Besuche vom CEO oder anderen Top Management Repräsentanten im Ausland sind ein enormer Ansporn und Motivator für die Expatriates.

#### 5. Wiedereingliederung

Die Auslandsentsendung eines Mitarbeiters endet im allgemeinen nach einigen Jahren mit seiner Wiedereingliederung in das Stammhaus. Zu oft wird die Problematik, die mit der Rückkehr verbunden ist, unterschätzt. Die Schwierigkeiten, denen der Expatriate und seine Familie bei der Rückkehr ausgesetzt sind, sind vielfältig. Der Auslandsmitarbeiter muss sich bei der Rückkehr an sein berufliches und soziales Umfeld und die Kommunikation mit seinen Mitmenschen neu anpassen. Das Problem, das sich den Unternehmen stellt, ist die Phase der Wiedereingliederung des auslandsentsandten Mitarbeiters so zu gestalten, dass positive Potentiale bestmöglich genutzt werden. Der erste Schritt in eine strukturierte Wiedereingliederung beginnt eigentlich schon vor der Entsendung mit der Definition der strategischen Funktion, die der Mitarbeiter nach seiner Rückkehr einnehmen soll. Eine Position für die Rückkehr des Expatriate zu definieren ist von großer Bedeutung, da ohne eine Planung der Wiedereingliederung die Investition in den Expatriate nicht die erwünschten Früchte tragen kann. Danach sollte der Mitarbeiter während seines Auslandseinsatzes von einem Tutor im Stammhaus vertreten und begleitet werden und regelmäßig Informationen über das Geschehen im Stammhaus erhalten.

## 6. Schlussbemerkung

Kein anderer Faktor hat so viel Einfluss auf die Zukunft eines Unternehmens, sowohl positiver als auch negativer Art, wie die Internationalisierung. Die Personalsuche und –entsendung ist ein entscheidender Bestandteil jedes Internationalisierungsvorhabens. Daher sollte die Besetzung eines Postens im Ausland sehr sorgfältig geplant und durchgeführt werden, denn jedes Zielland wartet mit seinen ganz eigenen Stolpersteinen auf. Einen geeigneten Menschen für den Einsatz vor Ort zu finden, ist essentiell. Er wird die Hindernisse erkennen, sie umgehen und letztlich meistern.

### Verständnis- und Diskussionsfragen

- Was sind die Vor- und Nachteile von Expatriates oder lokaler Personallösung?
- Welche Kriterien muss ich bei der Entscheidung für die eine oder andere Lösung beachten?
- Wie sollte das Profil eines Beraters aussehen, der mir bei der Personalauswahl für den Auslandseinsatz hilft?
- Wie lange vor dem vorgesehenen Zeitpunkt der Entsendung eines Mitarbeiters ins Ausland bzw. der Einstellung eines Mitarbeiters im Ausland sollte ich mich nach einem geeigneten Berater umsehen und mit der Auswahl beginnen?
- Für welche Branchen und Funktionen sollte ich die Anzeigensuche vorziehen, für welche das „Headhunting“? Wann ist ein Mix am geeignetsten?
- Was biete ich der Familie meines Kandidaten für die Zeit des Auslandseinsatzes?
- Inwiefern beziehe ich seine Familie in ein interkulturelles Training mit ein?
- Was muss ein gutes interkulturelles Training meinem Kandidaten bieten?
- Was mache ich, wenn es für mein Zielland keine spezialisierten Trainings gibt?
- Wie groß ist die Zeitspanne, die ich für das Training einbeziehen muss?
- Wie kann ich den optimalen Übergang von der Auswahl meines Kandidaten bis zur Ankunft im Zielland gewährleisten? (Unterstützung bei Wohnungssuche, Versicherungsfragen etc.)
- Wie soll ein „Training on the Job“ im Zielland aussehen?

- Wie kann ich dafür sorgen, dass mein Kandidat schon vor seinem Einsatz alle wichtigen Informationen über die Außenstelle hat und bereits vorab Kontakte und strategische Beziehungen knüpfen kann?
- Wie kann ich Mitarbeiter zu einem Auslandseinsatz motivieren?
- Wie kontrolliere ich die Zielvorgaben, die ich meinem Kandidaten für die Entsendung gebe?
- Wie stelle ich die Kommunikation zwischen meinem Kandidaten und dem Management im Stammhaus sicher?
- Wie gliedere ich meinen Kandidaten nach seinem Auslandeinsatz wieder ein?
- Wie finde ich eine geeignete Stelle für die Rückkehr des Mitarbeiters?
- Wie werte und setze ich die Auslandserfahrung nach der Rückkehr meines Kandidaten im Unternehmen um?

## Anlauf- und Beratungsstellen

### Internationale Personalberatungen

(Reihenfolge laut Ranking des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) „TOP Personalberatungs-Unternehmen in Deutschland 2000“)

Kienbaum Executive Consultants GmbH

Heidrick & Struggles Consultants in Executive Search

Ray & Berndtson GmbH

TMP Worldwide Search GmbH

Baumann Unternehmensberatung AG

Korn/ Ferry Hofmann Herbold International

Egon Zehnder International GmbH

Spencer Stuart & Associates GmbH

Delta Management Consultants GmbH

Steinbach & Partner GmbH

Deiningering Unternehmensberatungen GmbH

Russell Reynolds Associates, Inc.

Mercuri Urval GmbH

CIVITAS International Management Consultants GmbH

## Web-Adressen zu interkulturellem Training

Das Institut für interkulturelles Management bietet vielfältige Seminare für die arabischen Länder, Asien, Lateinamerika sowie die USA: [www.ifim.de](http://www.ifim.de)

Institut für Auslandsbeziehungen:  
[www.ifa.de](http://www.ifa.de)

Institut für Wirtschaft und Sprachen bietet Seminare für Asien, arabische Länder und Lateinamerika: [www.iws-interkulturell.de](http://www.iws-interkulturell.de)

Institut für Industriesprachen und Unternehmenskultur:  
[www.iuk-institut.de/iuk\\_hm\\_deu/IUK\\_html/index.htm](http://www.iuk-institut.de/iuk_hm_deu/IUK_html/index.htm)

Management Mobility Consulting ist Spezialist in Sachen Frankreich:  
[www.management-mobility.com/de/start/index.html](http://www.management-mobility.com/de/start/index.html)

3CNY unterstützt deutsche Firmen beim Eintritt in den amerikanischen Markt:  
[www.3cny.com](http://www.3cny.com)

China Kommunikation bietet chinaspezifische Schulungen: [www.chinacom.de](http://www.chinacom.de)

Türkei: <http://tuerkeifokus.de/index.htm>

## Weiterführende Literatur

Ackermann, K.-F., Wührer, G. (1984): Personalstrategien in deutschen Großunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1984 (Kurzfassung DBW-Depot 1984-3-1).

Adler, N. J. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2., erw. Aufl., Belmont, CA 1991.

Adler, N. J., Bartholomew, S. (1992): *Managing Globally Competent People*, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 6, Nr. 3, 1992, S. 52-65.

Adler, N. J., Bartholomew, S. (1992a): *Globalization and Human Resource Management*, in: Rugman, A., Verbeke, A. (Hrsg.): *Research in Global Strategic Management - Corporate Response to Global Change*, Vol. 3, Greenwich/ London 1992, S. 179-201.

Albach, H. (1981): *Die internationale Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1, 1981, S. 13-24.

Alewell, D., Hackert, B. (1998): *Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes – Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragstheoretischen Perspektive*, in: Martin, A., Nienhüser, W. (Hrsg.): *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*, München/ Mering 1998, S. 31-52.

Anderson, E., Gatignon, H. (1986): *Modes of Foreign Entry - A Transaction Cost Analysis and Propositions*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, H. 3, 1986, S. 1-26.

- Baliga, G. M., Baker, J. C. (1985): Multinational Corporate Policies for Expatriate Managers: Selection, Training, Evaluation, in: SAM Advanced Management Journal, Vol. 50, Nr. 4, Herbst 1985, S. 31-39.
- Barham, K., Oates, D. (1991): The International Manager, London 1991.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989): Managing Across Borders - The Transnational Solution, Boston 1989.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1992): What is a Global Manager?, in: Harvard Business Review, September/ Oktober 1992, S. 124-132.
- Beneke, J. (1992): Vorschläge für ein interkulturelles Assessment Center; in: Beneke, J. (Hrsg.): Kultur, Mentalität, nationale Identität. Sprachen und Sprachenlernen. Arbeitspapiere zur internationalen Unternehmenskommunikation, Bd. 1, Schriftenreihe der Forschungsstelle für interkulturelle Kommunikation an der Universität Hildesheim, 1992, S. 93-108.
- Black, J. S., Gregersen, H. B. (1992): Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriate Employees, in: Sloan Management Review, Sommer 1992, S. 61-71.
- Black, J. S., Mendenhall, M. (1990): Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research, in: Academy of Management Review, Vol. 15, H. 1, 1990, S. 113-136.
- Borrmann, W. (1968): Personalwirtschaftliche Sonderprobleme internationaler Unternehmen, Dissertation München 1968.
- Coenenberg, A. G., Funk, J., Djarrahzadeh, M. (Hrsg.) (1993): Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, Stuttgart 1993.
- Djarrahzadeh, M. (1995): Internationale Personalentwicklung für ausländische Führungskräfte deutscher Unternehmen, in: Scholz, C., Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement - Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart 1995, S. 263-279.
- Djarrahzadeh, M., Schwuchow, K. (1993): Vom Auslandseinsatz zur internationalen Personalentwicklung, in: Coenenberg, A. G., Funk, J., Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, Stuttgart 1993, S. 48-69.
- Dülfer, E. (1997): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 5. überarb. u. erw. Aufl., München 1997.
- Edström, A., Galbraith, J. (1977): Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 22, 1977, S. 248-263.
- Eigler, J. (1997b): „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft?, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.) (1997): Managementforschung. Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin et al. 1997, S. 159-197.
- Engelhard, J., Hein, S. (1996): Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes von Führungskräften, in: Macharzina, K., Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart 1996, S. 83-113.

- Fritz, J.: Wiedereingliederung höherer Führungskräfte nach einem Auslandseinsatz, Dissertation, Mannheim 1982.
- Gerpott, T. J., Domsch, M., Keller, R. T. (1988): Career Orientations in Different Countries and Companies: An Empirical Investigation of West German, British and US Industrial R & D Professionals, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 25, H. 5, September 1988, S. 439-462.
- Gregersen, H. B., Black, J. S. (1990): A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in Overseas Assignments, in: *Group and Organization Studies*, Vol. 15, 1990, S. 461-485.
- Gutmann, J., Kabst R. (2000): Internationalisierung im Mittelstand, Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren, Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung, Gabler Wiesbaden 2000
- Harvey, M.G. (1985) The executive family, An overlooked variable in international assignments, *Columbia Journal of World Business*, 20, S. 84-92
- Harvey, M. G. (1989): Repatriation of Corporate Executives: An Empirical Study, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, 1989, S. 141-144.
- Harvey, M. G. (1997a): Dual-Career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with International Relocation, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Nr. 3, 1997, S. 627-658.
- Jochmann, W. (Hrsg.) (1999): Innovationen im Assessment-Center, Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change-Management, Schäffer Poeschel
- Kammel, A., Teichelmann, D. (1994): Internationaler Personaleinsatz – Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen, München 1994.
- Kühlmann, T. M. (Hrsg.) (1995): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung, Göttingen 1995.
- Kühlmann, T. M., (1995): Die Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften: Eine Einführung in die Schwerpunkte und Ergebnisse der Forschung, in: Kühlmann, T. M. (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung, Göttingen 1995, S. 1-30.
- Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. (1995): Die Wiedereingliederung nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen, in: Kühlmann, T. M. (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung, Göttingen 1995, S. 177-215.
- Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. (1996): Fachkompetenz allein genügt nicht – Interkulturelle Assessment Center unterstützen die gezielte Personalauswahl, in: *Personalführung Plus*, 1996, S. 22-24.
- Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. (1998): Diagnose interkultureller Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers, in: Barmeyer, C., Bolten, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Personalorganisation*, Sternenfels 1998, S. 213-224.
- Kumar, B. N., Karlshaus, M. (1992): Auslandseinsatz und Personalentwicklung, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, H. 1, 1992, S. 59-74.

- Lichtenberger, B. (1992): Interkulturelle Mitarbeiterführung - Überlegungen und Konsequenzen für das internationale Personalmanagement, Stuttgart 1992.
- Macharzina, K. (1986): Organisatorische Gestaltung bei Internationalisierungsstrategien, in: Gaugler, E., Meissner, H. G., Thom, N. (Hrsg.): Zukunftsaspekte einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1986, S. 175-189.
- Macharzina, K. (1993a): Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen - Funktion, Instrumente, Praxis, Wiesbaden 1993.
- Macharzina, K., Wolf, J. (1996): Internationales Führungskräfte-Management und strategische Unternehmenskoordination – Kritische Reflexionen über ein ungeklärtes Beziehungssystem, in: Macharzina, K., Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart 1996, S. 29-64.
- Macharzina, K., Wolf, J. (Hrsg.) (1996): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart 1996.
- Park, K. K. (1983): Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen, Mannheim 1983.
- Roessel, R. van (1988): Führungskräfte-Transfer in internationalen Unternehmungen, Dissertation, Köln 1988.
- Sartor, F. J. (1984): Der Auslandseinsatz von Stammhauspersonal bei international tätigen Banken, Dissertation, Hohenheim 1984.
- Stahl, G. (1998): Internationaler Personaleinsatz von Führungskräften, München/Wien 1998.
- Weber, W. (Hrsg.) (1993): Entgeltsysteme - Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen, Stuttgart 1993.
- Weber, W., Festing, M. (1996): Wiedereingliederung entsandter Führungskräfte - Idealtypische Modellvorstellungen und realtypische Handhabungsformen, in: Macharzina, K., Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart 1996, S. 455-480.
- Wirth, E. (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz - Planung und Gestaltung, Dissertation, Wiesbaden 1992.

## Biographische Angaben

Sergey Frank ist Partner der Kienbaum Executive Consultants GmbH und Leiter des Londoner Büros Kienbaum Executive Consultants sind international tätig mit Niederlassungen in vielen Ländern ([www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)). Der gebürtige Russe mit britischem Pass wuchs in Österreich auf, studierte Rechtswissenschaften in München und bekleidete im Verlauf seiner Karriere leitende Positionen in fünf Ländern auf vier Kontinenten.

Anne Dörseln ist Pressereferentin der Kienbaum Consultants International GmbH, der Holdinggesellschaft für die beiden operativen Einheiten Kienbaum Executive Consultants und Kienbaum Management Consultants. Die studierte Amerikanistin verfügt über mehrere Jahre Auslandserfahrung und arbeitete vor ihrer Tätigkeit bei Kienbaum als freie Journalistin.

## 2.2.3. Interkulturelle Kommunikation

*Prof. Dr. Alois Moosmüller,  
Ludwig Maximilian Universität München*

### Inhalt

1. Kultur, Kommunikation und interkulturelle Kompetenz
2. Kulturelle Unterschiede respektieren
3. Kulturelle Andersheit verstehen
4. Die interkulturelle Kooperation effektiver gestalten
5. Schluss

Checkliste

Test- und Diskussionsfragen

Weiterführende Literatur

Anlauf- und Beratungsstellen

Biographische Angaben

Die immer engere internationale Verflechtung bringt für die Mitarbeiter nicht nur der großen, multinationalen Unternehmen sondern zunehmend auch kleinerer und mittelständischer Unternehmen vielfältige Änderungen des Arbeitsalltags mit sich. Dazu gehört insbesondere, dass immer mehr Mitarbeiter fähig sein müssen, effektiv interkulturell zu kommunizieren. Worin besteht die Herausforderung der interkulturellen Kommunikation und was kann getan werden, dieser Herausforderung zu begegnen? Der Beitrag möchte diesen Fragen nachgehen. Dazu werden zentrale Problemfelder der interkulturellen Kommunikation skizziert, an einigen wichtigen Punkten tiefergehende Fragen diskutiert und anhand von Fallbeispielen<sup>1</sup> die Herausforderungen der interkulturellen Praxis veranschaulicht.

## 1. Kultur, Kommunikation und interkulturelle Kompetenz

Von interkultureller Kommunikation wird gesprochen, wenn Individuen, Gruppen oder Organisationen, die durch unterschiedliche Kulturen geprägt sind, miteinander interagieren. Das trifft für die Unterhaltung eines französischen mit einem italienischen Studenten ebenso zu wie für die vielfältigen Abstimmungs- und Austauschprozesse zwischen Daimler und Chrysler. Die entscheidenden Fragen dabei lauten: Wie und warum beeinflusst die Kultur das Handeln der Menschen? Wie gehen die Menschen damit um und wie können sie effektiv miteinander kommunizieren? Zur menschlichen Grundverfassung gehört die Abhängigkeit von anderen Menschen: nur mit Hilfe anderer sind wir überlebensfähig. Die individuelle Existenz ist nicht ohne eine gemeinschaftliche Existenz denkbar, was zur Folge hat, dass der Einzelne durch die Gemeinschaft geprägt wird. Soziologen<sup>2</sup> weisen uns darauf hin, dass sich der Mensch selbst zwar als freies, unabhängiges Wesen sieht, dass er aber tatsächlich unfrei und abhängig, eben ein Gruppenwesen ist. Die Gruppen bzw. die Kulturen, denen wir zugehören (oder zugehörten), beeinflussen uns in unserem Fühlen, Wahrnehmen, Denken und Handeln. Die Frage ist immer, inwiefern die Handlungsmotive, die Einstellungen und Erwartungen sowie das konkrete Verhalten einer Person durch die Gruppe bzw. durch die Kultur geprägt ist? Dabei ist davon auszugehen, dass der Einzelne kaum etwas von diesen Prägungen weiß, meist auch nichts davon wissen will.

---

<sup>1</sup> Der Autor hat diese Fallbeispiele in seinen Forschungen und in seiner interkulturellen Beratungs- und Trainingsarbeit gesammelt.

<sup>2</sup> Bourdieu 1979.

Der Mensch kann nicht nicht kommunizieren, lautet der Grundsatz in den Kultur- und Kommunikationswissenschaften.<sup>3</sup> Die Kommunikation zwischen Menschen ist nur möglich, wenn sie koordiniert ist: die Menschen stimmen sich ab, sie passen sich gegenseitig an, sie entwickeln gemeinsame Konventionen der Verständigung, was man tun oder nicht tun darf, was erwünscht ist und was das Optimale ist, etc. Mit anderen Worten: wo immer Menschen miteinander kommunizieren – je länger und intensiver sie diese tun, desto mehr – entsteht eine gemeinsame Kultur, d.h. ein gemeinsamer Wertehorizont, ein gemeinsames Orientierungssystem, gemeinsame Kommunikationsregeln. Die Menschen verinnerlichen diese Kultur, die zur selbstverständlichen Grundlage ihres Daseins, ihres Alltagshandelns, ihres Fühlens und Denkens wird. Die Existenz des Einzelnen ist in einen kulturellen Rahmen eingepasst. Dieser Rahmen ist ziemlich breit und für den Einzelnen kaum sichtbar oder spürbar – zumindest so lange er sich innerhalb der eigenen Kultur aufhält.

Wo immer Menschen miteinander vernetzt sind, also häufig, regelmäßig und über einen längeren Zeitraum miteinander kommunizieren, entsteht eine gemeinsame Kultur. Die Vernetzung kann direkt sein, von Angesicht zu Angesicht oder indirekt über vermittelnde Institutionen.<sup>4</sup> Kultur bildet sich also auf ganz unterschiedlichen Ebenen heraus, in Jugendgruppen oder im Wanderverein ebenso wie in einer Nation. Die verschiedenen kulturellen Rahmen sind ineinander geschachtelt: Die nationale Kultur stellt einen sehr breiten und der Wanderverein einen sehr viel engeren Rahmen bereit. Der gemeinsame kulturelle Rahmen ermöglicht oder erleichtert die Kommunikation. Bei der interkulturellen Kommunikation fehlt der gemeinsame Rahmen, die kulturellen Bezugssysteme überschneiden sich und die interagierenden Menschen sind unsicher, weil ihnen die gemeinsamen Selbstverständlichkeiten fehlen. Von der Art der interkulturellen Begegnung hängt es ab, welcher kulturelle Rahmen (ein enger oder ein breiter) von Bedeutung ist. In den internationalen Wirtschaftsbeziehungen spielen natürlich die kulturellen Differenzen, die sich aus den unterschiedlichen nationalen Kulturen ergeben, die wichtigste Rolle. Um trotz fehlender kultureller Gemeinsamkeiten effektiv kommunizieren zu können, wird interkulturelle Kompetenz benötigt. Diese Kompetenz, auf die im folgenden näher eingegangen wird, hat viele Facetten; bestimmte Charaktereigenschaften gehören ebenso dazu wie allgemeine soziale und kommunikative Fähigkeiten, die Bereitschaft, die eigene kulturelle Begrenztheit zu sehen ebenso wie die Kenntnis anderer Kulturen.

---

<sup>3</sup> Hall 1959, Watzlawick 1990.

<sup>4</sup> Die Bürger eines Landes sind über gemeinsame Institutionen wie das Rechtssystem, die Bürokratie, das Bildungssystem, die Medien etc. miteinander vernetzt. So gesehen kommunizieren z.B. Deutsche mehr untereinander als mit den benachbarten Holländern, was dazu führt, dass sich die deutsche von der holländischen Kultur unterscheidet (bzw. bestehende kulturelle Unterschiede aufrecht erhalten werden).

Das Entdecken der eigenen unbewussten Kultur- und Verhaltensmuster wird meist als „Kultursensibilisierung“ bezeichnet. Viele sehen darin das wichtigste Ziel interkultureller Trainings, denn ohne diese Sensibilisierung ist es auch nicht möglich, andere Kulturen zu verstehen und mit Partnern aus anderen Kulturen erfolgreich zu kooperieren. Diese Aufgabe ist schwierig, weil häufig das Problem gar nicht gesehen wird. Wer fühlt sich fremden Kulturen gegenüber nicht aufgeschlossen und tolerant? Wer ist nicht der Überzeugung, sich selbst sehr gut zu kennen? Die Praxis zeigt jedoch immer wieder, wie groß die Differenz zwischen der optimistischen Selbsteinschätzung und dem tatsächlichen Verhalten ist. In den Unternehmen besteht daher ein großer Entwicklungsbedarf, interkulturelle Kompetenz wird in den unterschiedlichsten Situationen gebraucht, um adäquat zu handeln. Z.B. braucht sie der Personalmanager eines Unternehmens mit multikultureller Belegschaft, der sich unklar darüber ist, inwieweit die verschiedenen kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter bei der Leistungsbewertung und Karriereplanung zu berücksichtigen sind. Oder der Leiter eines internationalen Projekts, der feststellt, dass viele unerschwellige Barrieren, Vorurteile und eingefahrene Verhaltensweisen die Zusammenarbeit der Teammitglieder behindern. Oder der Unternehmer, der bald wichtige Verhandlungen mit chinesischen Geschäftspartnern führt und sich fragt, welche Strategie, welcher Verhandlungsstil wohl günstig sein kann. Oder der Manager, der in das asiatische Tochterunternehmen entsandt wurde und nicht mit den lokalen Angestellten zurechtkommt, weil er kein „ehrliches feedback“ und keine „sachlich korrekten Aussagen“ bekommt. Die Schwierigkeiten, die sich aufgrund kultureller Unterschiede ergeben, sind zahllos. Um sie zu bewältigen, werden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse benötigt, die es ermöglichen, effektiv zu handeln, ohne dabei gegen die kulturellen Normen, Werte und Gewohnheiten anderer Menschen zu verstoßen.

Wer interkulturell kompetent handeln will, muss sowohl die fremde wie die eigene Kultur verstehen, muss einschätzen können, wie sich die Menschen verhalten, wenn sich die kulturellen Bezugssysteme überschneiden, muss offen und lernfähig sein, um mit unvorhersehbaren Situationen fertig zu werden. Nicht jeder wird dazu fähig sein, sondern nur wer über bestimmte Persönlichkeitsmerkmale verfügt und

1. größeren Zusammenhängen denken und Fachgrenzen überschreiten kann,
2. Paradoxien aushalten und ausbalancieren kann,
3. mehr an Prozessen als an Strukturen orientiert ist,
4. nicht nur an individueller Selbsterfahrung sondern auch an kultureller Selbsterfahrung interessiert ist,

5. Überraschungen nicht vermeidet, sondern mit den Veränderungen mitgeht und wer
6. bereit ist, lebenslang zu lernen.<sup>5</sup>

Wer also über die geeigneten Persönlichkeitsstrukturen verfügt und sich interkulturelle Kompetenz aneignen will, dem sei empfohlen, sich auf drei Stufen für den Umgang mit kultureller Differenz fit zu machen. Als erstes muss gelernt werden kulturelle Unterschiede zu respektieren, dann sollte man sich bemühen die kulturellen Hintergründe und Zusammenhänge zu verstehen, und aufbauend darauf können schließlich Mittel und Wege gefunden werden, effektiv interkulturell zusammenzuarbeiten.

## 2. Kulturelle Unterschiede respektieren

Wir sehen andere Menschen durch die eigene Brille und beurteilen ihre Handlungen nach den eigenen Wertmaßstäben. Wir glauben, Dinge, Menschen, Handlungen etc. so wahrzunehmen, wie sie wirklich sind, tatsächlich aber konstruieren wir unsere eigenen Modelle von der Wirklichkeit. Die Konstruktion dieser Modelle ist ein kulturell gestalteter Vorgang, weshalb immer damit gerechnet werden muss, dass dieselbe Handlungssituation von Personen aus unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich wahrgenommen wird. In einer Verhandlung zwischen Kunde und Lieferant möchte der Kunde spezifischere Informationen über das Produkt. Der Lieferant bittet den Kunden daraufhin, doch zu begründen, warum er diese Information braucht. Eine völlig normale Gesprächssituation? Nicht aus der Sicht eines japanischen Lieferanten, für den die Situation äußerst ungewöhnlich und aggressiv wäre. Woher kommt dieser Unterschied? Weil die Kultur vorgibt, was „normal“ und was „nicht normal“ ist, welches Verhalten im Rahmen des „allgemein Üblichen“ und „allgemein Erwarteten“ steht und welches nicht. Der Rahmen der japanischen Kultur gibt ganz klar vor, dass sich der Lieferant dem Kunden in jeder Weise unterzuordnen hat und alles, was der Kunde sagt, ohne Gegenfrage zu akzeptieren hat.

In interkulturellen Situationen werden wir leicht Opfer unserer eigenen, begrenzten Wahrnehmungsmöglichkeiten, denn wir gehen in der Regel davon aus, dass das, was für uns normal ist auch für die anderen normal ist. Anstatt anzuerkennen, dass unser Gesichtsfeld nur aus einem 90°-Ausschnitt besteht, gehen wir selbstverständlich davon aus, die gesamten 360° zu überblicken. Wenn unsere Partner die Dinge auf ihre Weise sehen, sprechen wir ihnen (und sie uns) jede Berechtigung dazu ab. Wir sind wie die Blinden in einer indischen

---

<sup>5</sup> Rhinesmith 1994.

Geschichte, die auf der Straße dahinwandern und auf ein Hindernis stoßen. Der erste sagt „da ist eine Wand!“ der zweite kontert „Unsinn, da sind Seile!“ der dritte findet „nein, nein, hier sind lauter Speere!“ der vierte bekundet „ach was, hier sind Fächer!“ und schließlich behauptet der Fünfte „das stimmt alles nicht, hier stehen Bäume!“ Jeder glaubt, im Recht zu sein, sie streiten lautstark und beginnen, sich zu prügeln. Ein Reiter nähert sich, die Streitenden halten inne und auf die Frage, worüber sie denn so wütend seien, erzählt jeder, welches Hindernis er wahrnimmt. Schließlich fragen sie den Fremden, wer denn nun Recht habe, worauf dieser erwidert, dass alle Recht haben. Das Hindernis war ein Elefant und jeder Blinde stieß auf einen anderen Teil des Elefantenkörpers und, ausgehend von dem jeweiligen Wirklichkeitsausschnitt, konstruierte sich jeder eine eigene Version der gemeinsamen Wirklichkeit.

### Fallbeispiel:

Ein deutsch-japanisches Joint Venture-Unternehmen vertreibt in Japan deutsche Nutzfahrzeuge. Die japanischen Kunden beklagen sich immer wieder über „Motorprobleme“, die Motoren würden im Leerlauf immer absterben. Der japanische Joint Venture-Partner verlangt vom deutschen Hersteller die Motoren umzurüsten, um die Probleme auszuräumen. Obwohl sich die Umrüstung ohne größeren technischen und finanziellen Aufwand bewerkstelligen lässt, braucht der Hersteller dafür länger als ein Jahr. Wenig später wird das Joint-Venture eingestellt, wofür nach Meinung der japanischen Partner das langsame Reagieren der Deutschen ein wesentlicher Grund war. Warum haben die Deutschen so langsam reagiert? Weil sie der Meinung waren, dass das Problem beim Kunden liegt. „Die müssen den Motor eben abstellen, so wie sich das gehört“, lautete die Botschaft aus dem deutschen Stammhaus. Der Hersteller war überzeugt, dass nicht das Produkt zu ändern sei, sondern dass der Kunde seine „schlechten Gewohnheiten“ ändern müsse und bei den geparkten Fahrzeugen nicht stundenlang den Motor laufen zu lassen, schließlich koste das ja Kraftstoff und verschmutze außerdem die Umwelt.

Weil die Deutschen keinen nachvollziehbaren Grund sehen konnten, warum die Fahrer den Motor ständig laufen ließen, war es ihnen auch nicht möglich die Gewohnheiten der Fahrer zu akzeptieren und dem Kundenwunsch sofort und selbstverständlich nachzukommen. Was ihnen fehlte, war die Fähigkeit andere Verhaltensweisen auch dann zu respektieren, wenn sie unverständlich sind. Sie haben nicht bedacht, dass dieses Verhalten im Rahmen der japanischen Kultur völlig normal ist und dass bereits der Zweifel an dieser anderen Auffassung von Normalität die Geschäftspartner zutiefst irritiert. Das Beispiel illustriert, wie schwierig es sein kann, kulturell anderes Verhalten zu respektieren, insbesondere, wenn die dahinterstehende Logik nicht nachvollziehbar ist und wenn es noch dazu gegen die eigenen Prinzipien und Überzeugungen (Ökonomie! Umwelt!) verstößt. Was viele vielleicht im Urlaub als anregend, als exo-

tischen Reiz empfinden, wird im alltäglichen Miteinander schnell zum Ärgernis: Kulturelle Unterschiede respektieren bedeutet daher vor allem, die negativen Emotionen, die sie auslösen, ertragen zu lernen und gelassen zu bleiben. Das erfordert viel Übung, und jedem sind dabei gewisse Grenzen gesetzt.

Der Respekt gegenüber kultureller Andersheit wird zudem durch den Ethnozentrismus erschwert, d.h. durch die allgemeinmenschliche Neigung, Eigenes, Bekanntes gegenüber Fremdem vorzuziehen, die eigene Gruppe aufzuwerten, andere Gruppen dagegen abzuwerten und alles ausschließlich nach den eigenen Maßstäben zu beurteilen. Religiöser Fundamentalismus und ethnischer Fanatismus, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus basieren letztlich auf ethnozentrischen Grundeinstellungen. In abgeschwächter Form zeigt sich der Ethnozentrismus jedoch in jeder interkulturellen Handlungssituation: etwa in der Neigung des Auslandsreisenden, das Neue ständig mit dem zu vergleichen, was er schon kennt oder in der Selbstverständlichkeit, mit der im interkulturellen Geschäftsalltag die eigenen Ideen für die einzig richtigen gehalten werden. Da der Ethnozentrismus zur menschlichen Grundverfassung gehört, ist nicht zu erwarten, dass sich Toleranz und gegenseitiger Respekt einfach herstellen lassen, sondern dass sich jeder einzelne beständig bemühen muss, diese Barrieren zu überwinden. Sich der eigenen ethnozentrischen Neigung bewusst zu werden, ist die wesentliche Voraussetzung dazu.

Dies wird jedoch erschwert durch den insbesondere in der internationalen Wirtschaft vorherrschenden globalistischen Zeitgeist, wo jeder nach kulturellen Synergien strebt, ein Leben jenseits von Heimat führt („Ich fühle mich überall zu Hause, wenn ein Flughafen in der Nähe ist“) und sich eine hybride kulturelle Identität zulegt. In diesem Klima ist eine Art moralischer Druck entstanden, kulturelle Unterschiede als Chance, ja als unabdingbare Voraussetzung für geschäftlichen und privaten Erfolg zu sehen. Namhafte Autoren<sup>6</sup> weisen mit Nachdruck darauf hin, dass in der internationalen Wirtschaftsordnung von morgen jene Nationen und Organisationen den Ton angeben werden, die kulturell am heterogensten sind und die es am besten verstehen mit dieser Verschiedenartigkeit umzugehen. Vor diesem Hintergrund ist es sehr schwer, sich die eigenen ethnozentrischen Neigungen einzugestehen. Damit könnte jedoch die Gefahr wachsen, dass sich solche Neigungen eher verstärken als abschwächen und dass sich eine paradoxe Situation ergibt: Je stärker der Druck wird sich zu globalisieren und kulturelle Vielfalt als etwas positives zu sehen, desto weniger Chancen haben die Menschen sich an diese Entwicklung anzupassen und interkulturell zu lernen.

---

<sup>6</sup> Kennedy 1993, Naisbitt 1995, Nonaka-Takeuchi 1995, Thurow 1992.

Um kulturelle Unterschiede zu respektieren ist es notwendig, erstens diese Unterschiede zu realisieren, zweitens zu akzeptieren, dass wir in vieler Hinsicht sozusagen Gefangene unserer Kultur sind und drittens anzuerkennen, dass wir ethnozentrisch eingestellt sind und grundsätzlich dazu neigen, nur die eigene Art und Weise für akzeptabel zu halten. Außerdem brauchen wir eine kulturrelativistische Einstellung, müssen also die Tatsache anerkennen, dass Kulturen gleichwertig nebeneinander stehen. Was ist damit gemeint? Viele glauben z.B., dass mit der Globalisierung die kulturellen Unterschiede allmählich verschwinden werden, dass es nur eine Frage der Zeit sei, bis sich die westlichen Werte überall durchsetzen. Dieses Denkmodell basiert auf der Annahme, dass alle Kulturen dieselben Entwicklungsstufen durchlaufen. Gemäß dieser Logik ist kulturelle Differenz eine Entwicklungsdifferenz, die es nicht zu respektieren sondern zu ändern gilt: den anderen muss geholfen werden, damit sie ebenso „entwickelt“, „erfolgreich“, „modern“ etc. sind wie wir. Diese Einstellung ist in der internationalen Wirtschaftskooperation sehr verbreitet und verursacht viele Reibungsverluste, die mit einer ethnorelativen Einstellung vermindert werden können.

### 3. Kulturelle Andersheit verstehen

Der Mensch ist ein Sinn-konstruierendes Wesen, das Angst vor dem Nichts oder der Leere (griech. *chaos*) hat und daher stets bemüht ist, alles zu erklären und zu interpretieren, insbesondere, wenn es sich um störende, beunruhigende Phänomene handelt.<sup>7</sup> Wer krank wird und nicht weiß warum, findet das beängstigend. Die Erklärung der Krankheitsursache („ein Grippevirus“ oder auch „der böse Blick der Nachbarin“) nimmt diese Angst. Der Mensch findet für alle Probleme Erklärungen, und er tut dies mit dem von seiner Kultur bereitgestellten Repertoire an Sinnkonstrukten. Die Wissenschaft leistet hier ebenso gute Dienste wie der „gesunde Menschenverstand“, vorgefertigte Stereotype und Vorurteile helfen ebenso wie spontane Attributionen. Wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammenkommen, dann greifen sie auf unterschiedliche Wissensbestände zurück (und glauben dabei, es gäbe nur einen Wissensbestand), wodurch die Gefahr zunimmt, „falsche“ oder vielmehr unpassende Erklärungen zu geben.

#### Fallbeispiel:

Ein deutscher Entsandter arbeitet seit einem halben Jahr bei der japanischen Tochtergesellschaft. Er hat einer Mitarbeiterin, deren Kompetenz und Zuver-

---

<sup>7</sup> Berger/Luckmann 1977, Schütz/Luckmann 1979

lässigkeit er schätzt, den Auftrag gegeben, etwas sehr dringendes für ihn zu erledigen. Der Termin ist fast abgelaufen, als er den Verdacht hat, dass noch nichts getan ist. Er erkundigt sich bei der Mitarbeiterin, die ihm erklärt, sie habe bereits alles erledigt. Misstrauisch geworden stellt er die Mitarbeiterin zur Rede und möchte Fakten sehen. Nun wird klar, dass sein Verdacht zutrifft. Die Mitarbeiterin reagiert ausweichend, er wird ärgerlich und insistiert auf der sofortigen Klärung des Problems. Sie ist jedoch völlig blockiert, verlässt den Arbeitsplatz, kommt nicht mehr zur Arbeit und kündigt. Warum hat die Mitarbeiterin gelogen und warum konnte das Problem nicht geklärt werden?

Der Entsandte erklärte sich den Vorgang auf der Basis seines kulturellen Wissensbestandes und seines moralischen Empfindens. Wenn Absprachen nicht eingehalten werden können, erwarten Deutsche, dass die Gründe dafür offengelegt werden; sie sprechen Probleme direkt an und streben eine sofortige Klärung an. Wer keine Gründe für sein (Fehl-)Verhalten gibt, sich nicht zu den Tatsachen bekennt und ausweichend reagiert, offenbart sich in deutschen Augen als völlig unzulängliche Person. Dagegen die japanische Perspektive: Nachdem die Mitarbeiterin den Auftrag erhalten hat, wurde sie wegen ihres Sohnes angerufen, der einen Unfall hatte. Sie war sehr besorgt und musste rasch verschiedene Dinge arrangieren. Wegen der Aufregung hat sie ihren Auftrag vergessen. Als der Entsandte bei ihr nachfragte, dachte sie, sie hätte vielleicht noch eine Chance, alles irgendwie zu schaffen. Um den Chef nicht zu beunruhigen sagte sie, dass alles in Ordnung sei. Auch wenn sie in dieser Situation zugegeben hätte, den Auftrag vergessen zu haben, hätte sie sich lediglich entschuldigt, ohne jedoch zu erwähnen, dass das wegen eines triftigen Grundes passiert ist. Während unter Deutschen die Nennung der Gründe die Klärung des Konflikts fördert, würde das unter Japaner die Klärung erschweren: es würde als unehrenhafter Versuch gesehen, die Verantwortung für den Vorfall abzuschieben. In jedem Fall verhielt sie sich in dieser Problemsituation wie eine vertrauenswürdige Mitarbeiterin, wurde jedoch von dem Deutschen ganz anders eingeschätzt. Durch sein konfrontierendes Verhalten verlor sie ihr Gesicht und musste kündigen.

Um Handlungen in interkulturellen Situationen angemessen einschätzen zu können, muss man den jeweiligen kulturellen Rahmen kennen. Meistens wird das Handeln der anderen jedoch im Rahmen der eigenen Kultur interpretiert. Das ist einer der Gründe für die Entstehung und Aufrechterhaltung von Stereotypen und Vorurteilen. Z.B. halten Amerikaner Deutsche für „stur, besserwisserisch, und unfreundlich“ und Deutsche finden, dass Amerikaner „oberflächlich, ungebildet und schwammig“ sind. Eine Untersuchung<sup>8</sup> mit deutschen und amerikanischen Studenten, die auf demselben Campus leben, kommt zu dem Ergebnis, dass solche Vorurteile entstehen bzw. aufrecht erhal-

---

<sup>8</sup> Byrnes 1986.

ten werden, weil sie sich im alltäglichen Kommunikationsverhalten scheinbar bestätigen. Wenn sich Deutsche unterhalten, identifizieren sie sich mehr mit dem, was sie sagen, sie beharren eher auf ihrer Meinung und sie prüfen, ob das, was der Gesprächspartner sagt, auch logisch und sachlich richtig ist. Amerikaner hingegen identifizieren sich in einer Unterhaltung nicht unbedingt mit dem, was sie sagen, ihre Meinungen sind weniger gut begründet, eher vorläufig; Meinungen werden auch nicht verteidigt, sondern dienen gewissermaßen als Material für die Unterhaltung. Der wichtigste Zweck eines Gespräches besteht für Deutsche in der Klärung inhaltlicher Fragen, das Herstellen von persönlichen Beziehungen ist dagegen eher zweitrangig. Für Amerikaner ist es genau umgekehrt: die soziale Binfunktion der Kommunikation steht für sie im Vordergrund und die inhaltliche Auseinandersetzung ist dem eher nachgeordnet. Deutsche wie Amerikaner interpretieren und beurteilen das Verhalten jeweils im Rahmen ihrer eigenen Kultur und kommen daher notwendigerweise zu einem unangemessenen Verständnis. Wer die Handlungen kulturell anders geprägter Partner adäquat verstehen will, muss daher lernen, sie aus deren Perspektive zu sehen. Die Fähigkeit, Perspektiven zu wechseln, ist vielleicht der wichtigste Aspekt von interkultureller Kompetenz.

#### 4. Die interkulturelle Kooperation effektiver gestalten

Wenn in Unternehmen oder in Arbeitsprojekten intensiv und über längere Zeit hinweg interkulturell kooperiert wird, reicht es nicht aus, andere Kulturen nur zu respektieren und zu verstehen, vielmehr müssen sie auch verändert werden. Um auf dem globalen Markt erfolgreich zu sein, müssen gemeinsam neue Wege und Möglichkeiten gefunden werden, was ein gewisses Maß an Abstimmung und Gemeinsamkeit erfordert. Und dazu müssen Gewohnheiten verändert, neue Handlungsweisen adaptiert, alte Erklärungsmuster aufgegeben und neue Konzepte gefunden werden. Von allen Beteiligten wird also verlangt, sich in mancher Hinsicht von den Vorgaben der eigenen Kultur abzunabeln und die Dinge so zu tun, wie es die jeweilige Situation verlangt. Dieser gegenseitige Lernprozess ist langwierig, mühsam und oft schmerzhaft, er ist von vielen Zweifeln gegenüber den anderskulturellen Partnern begleitet und kann nur gelingen, wenn ein ausreichendes Maß an gegenseitigem Vertrauen hergestellt werden kann.

Fallgeschichte: In einer deutsch-japanischen Unternehmenskooperation wird ein gemeinsames Produkt, ein technisches Gerät, entwickelt, das an japanische und europäische Kundenfirmen verkauft werden soll. Der japanische Kooperationspartner betreut die japanischen und der deutsche Partner die europäischen Kunden. Die ersten Prototypen wurden bereits erfolgreich bei verschiedenen Kundenfirmen getestet. Alles verläuft reibungslos, da tritt ein unerwar-

tetes Problem auf: während des Testlaufs beim wichtigsten japanischen Kunden kommt es zu Fehlfunktionen. Die Spezialisten der Kundenfirma empfehlen eine bestimmte Änderung des technischen Designs, um das Problem zu lösen. Die Vertreter der Lieferantenfirma stimmen dem Vorschlag sofort zu und versichern der Kundenfirma das schnellst möglich umzusetzen. Obwohl sich herausstellt, dass die Änderungen sehr zeit- und kostenintensiv sein werden und dass sich durch die technischen Änderungen auch die Abmessungen des Geräts verändern, werden die Zusagen eingehalten. Dies alles findet ohne Abstimmung mit dem deutschen Partner statt. Da die Kunden das Gerät in größere technische Systeme einbauen, besteht die Gefahr, dass die bisherigen Absprachen mit den europäischen Kundenfirmen wegen der veränderten Abmessungen gebrochen werden müssen, was große Probleme nach sich ziehen würde. Als die Deutschen schließlich über die neue Situation informiert werden, sind sie zutiefst verärgert, noch dazu sie einen Teil des Zeit- und Kostenaufwandes tragen müssen. Die deutsch-japanische Kooperation steckt in einer tiefen Krise.

Die Kritik der Deutschen am Vorgehen des japanischen Partners umfasst vier Punkte:

1. Man wurde vor vollendete Tatsachen gestellt und nicht in die Problemlösung miteinbezogen.
2. Die Japaner machten keine angemessene Analyse des beim Testlauf auftretenden Fehlers, insbesondere klärten sie nicht, ob nicht eine einmalig auftretende Materialschwäche das Problem verursachte.
3. Die Japaner machten dem Kunden Zusagen, ohne vorher den Kosten- und Zeitaufwand zu klären.
4. Die Japaner trafen die Entscheidung ohne Rücksicht auf den europäischen Markt.

Die japanischen Partner verstehen die Kritik nicht und reagieren gekränkt. Da keine Einsicht in die Problemlage gezeigt wird, verstärkt sich bei den Deutschen Verdacht, dass der japanische Partner kaufmännisch wie technisch unprofessionell handelt. Auf der anderen Seite sehen die Japaner, in der Art und Weise wie die Deutschen vorgehen, bestätigt, was sie schon immer ahnten, nämlich dass die Deutschen eine falsche Geschäftspolitik verfolgen und kein richtiges technisches Verständnis haben. Die gegenseitigen Vorhaltungen schaukeln sich hoch und bedrohen die Kooperation der beiden Firmen. Beide Seiten nehmen den Konflikt unterschiedlich wahr und ziehen ganz unterschiedliche Schlüsse. Beide sehen sich im Recht und niemand ist bereit, die Perspektive zu wechseln.

Das Projekt ist am Ende dennoch erfolgreich; glücklicherweise konnten die europäischen Kunden die veränderten Abmessungen des Geräts akzeptieren.

Um aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen und um die weitere Kooperation zu effektivieren, wurde der Konflikt in einem deutsch-japanischen Team-training aufgearbeitet. Die Diskussion über die vier Kritikpunkte der Deutschen ergab, dass im ersten und vierten Punkt Probleme angesprochen wurden, die bei vielen internationalen Kooperationen auftreten, wohingegen die Punkte zwei und drei mit der Spezifik dieser deutsch-japanischen Kooperation zu tun hatten.

Zu Punkt 1:

Da die informelle Vernetzung der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens wesentlich dichter ist als zwischen den verschiedenen Unternehmen, ergibt sich zwangsläufig ein unterschiedlicher Grad an Informiertheit.

Zu Punkt 4:

Trotz der gemeinsam beschlossenen globalen Geschäftsstrategie setzen sich im Geschäftsalltag ethnozentrische Haltungen durch: Dem Markt vor der eigenen Tür wird mehr Aufmerksamkeit geschenkt als fremden und fernen Märkten.

Zu Punkt 2:

Entgegen der verbreiteten Annahme, dass der Umgang mit Technik in allen Kulturen gleich ist, muss davon ausgegangen werden, dass sich auch hier unterschiedliche Handlungsweisen zeigen. Fehlfunktionen werden anders analysiert und die Problembehebung geht andere Wege. Der Grund dafür liegt u.a. an einer anderen Risikoeinschätzung. Das führt in Japan z.B. dazu, dass bei Autoreparaturen schneller gesamte System ausgewechselt werden und nicht, wie in anderen Ländern üblich, lediglich Einzelteile. Die Reparaturkosten sind demzufolge auch ziemlich hoch. Auch die Tatsache, dass in japanischen Unternehmen oft das ganze Fließband gestoppt wird, wenn an einer Position ein Fehler auftaucht, ist ein Hinweis in dieselbe Richtung. Da Prozesse der technischen Fehleranalyse und Fehlerbehebung in Japan anders gestaltet sind als in Deutschland und sich die Japaner, gemessen an den eigenen Maßstäben, korrekt verhalten haben, kann natürlich auch der Vorwurf, sie hätten technisch unkorrekt gehandelt, nicht zutreffen.

Zu Punkt 3:

Hier waren zwei Probleme angesprochen, nämlich (a) das Verständnis von Hierarchie und das Verhältnis zwischen Lieferant und Kunde und (b) das Konzept von Zeit.

Zu (a): Dass der japanische Kunde wie ein Gott behandelt werden will, ist den Deutschen zwar bekannt, weniger aber die praktischen Konsequenzen dieser Einstellung. Wer sich einem deutschen Kunden gegenüber so unterwürfig verhielte wie das in Japan üblich ist, gälte als unprofessionell. Im deutschen Geschäftskontext ist das Verhältnis zwischen Lieferant und Kunde im Prinzip

ein partnerschaftlich gleichgestelltes, im japanischen Kontext dagegen ein klares Verhältnis der Unter- und Überordnung. Den Deutschen fällt es außerordentlich schwer, sich als Lieferant vor dem Kunden sozusagen in den Staub zu werfen, weshalb sie auch größte Schwierigkeiten haben, solches Verhalten beim japanischen Partner zu akzeptieren.

Zu (b): Die Bedenken der Japaner, der Kunde könnte das Produkt bei der Konkurrenz kaufen, veranlasste sie, dem Kunden gegenüber bedingungslose Entschlossenheit zu demonstrieren, was sich darin ausdrückte, dass sie dem Vorschlag des Kunden, technische Änderungen vorzunehmen, ohne Zögern zustimmten. Im deutschen Geschäftskontext wäre das höchst unprofessionell: bevor dem Kunden Zusagen gemacht werden, muss erst abgesichert werden, inwieweit das technisch und kaufmännisch sinnvoll ist und um dies zu klären ist Zeit nötig. Ein solches Vorgehen wäre wiederum für die Japaner völlig unverständlich, weil man unweigerlich das Vertrauen des Kunden verlöre. Auch in diesem Punkt war also die Kritik der Deutschen ungerechtfertigt, der japanische Partner hat im Rahmen der japanischen Geschäftsgewohnheiten völlig angemessen gehandelt.

Hier wird deutlich, dass das gegenseitige Verstehen der kulturellen Unterschiede zwar wichtig ist, jedoch allein nicht ausreicht, um die Kooperation unter den Bedingungen, die der globale Markt vorgibt, erfolgreich zu gestalten. Es ist vielmehr notwendig, dass sich die Kulturen ändern, d.h., die Mitarbeiter der kooperierenden Firmen müssen bereit und fähig sein, ihre Denk- und Handlungsgewohnheiten zu ändern. Als Lehre aus dem eben geschilderten Konflikt ließen sich z.B. folgende Änderungsvorschläge ableiten: Da die japanische Art, sich den Kundenwünschen bedingungslos zu unterwerfen, im internationalen Geschäft kontraproduktiv sein kann, müsste sie geändert werden – wer die japanische Geschäftskultur kennt, weiß wie mühsam das umzusetzen sein wird. Als ebenso kontraproduktiv wurde die deutsche Art der Besserwisserei und des negativ-konfrontativen Diskutierens eingeschätzt – auch hier handelt es sich um ein Kernelement deutscher Geschäftskultur, das nur schwer zu verändern sein dürfte.

## 5. Schluss

Die Feststellung, dass die Forderung der Interkulturalisten - „respektiere den anderen und bemühe dich, seinen Standpunkt nachzuvollziehen“ – allein nicht ausreicht, um in der globalen Wirtschaft erfolgreich zu sein, kommt manchen Unternehmensstrategen sehr gelegen. Ist es doch genau das, was auch sie schon seit langem fordern. Ändern, so sagen sie, müssen wir uns alle (und meinen damit, dass das ganz besonders für die anderen gilt). Sie wollen jedoch

den dritten Schritt tun, ohne vorher die beiden anderen Schritte gemacht zu haben. Sie vergessen dabei, wie sehr ihre Mitarbeiter von Kultur geprägt sind und wie wenig sie sich – auch wenn sie es wollten – über kulturelle Limitierungen einfach hinwegsetzen können. Interkulturelles Lernen ist nicht zum Nulltarif zu haben, sondern verlangt einen erheblichen Einsatz von Zeit und Energie. Wenn die Forderung nach der Veränderung der Kulturen im Zuge des globalen Zusammenwachsens nicht auf der Basis von Respekt und Verständnis gegenüber kultureller Andersheit passiert, dann ist sie mit Sicherheit kontraproduktiv. Und anstatt neue Chancen zu eröffnen und kulturelle Synergiepotentiale zu nutzen, werden nur neue Barrieren geschaffen. Wer ernsthaft den Erfolg sucht, muss sich ebenso ernsthafte Gedanken machen über die Entwicklung von interkultureller Kompetenz bei den Mitarbeitern im eigenen Unternehmen.

## Checkliste

Wenn ich interkulturell kompetent handeln will, muss ich

- mich und meine eigene Kultur kennen
- davon ausgehen, dass meine Sicht der Dinge immer begrenzt ist
- geduldig sein, gut zuhören und beobachten und keine voreiligen Schlüsse ziehen
- unklare Situationen aushalten können und trotzdem entscheidungsfähig bleiben
- mehr Information und Rat einholen, mehr abwägen, mehr zögern und den Zeitverlust, der dadurch entsteht, ertragen
- akzeptieren, dass ich nicht immer perfekt sein kann und Fettnäpfchen nicht vermeiden kann, dass es aber eine „menschliche Art“ gibt, hineinzutappen
- mich selbst „durchsichtig“ machen und zeigen, wer ich bin und woran ich glaube
- neugierig auf alles sein, was anders und neu ist
- meinen Geschäftspartner auch als Mensch kennenlernen und respektieren
- Lust haben, die Perspektive anderer einzunehmen
- mich über die kulturellen Hintergründe der anderen informieren
- mich vom aktuellen Geschehen immer wieder mal lossagen und die Dinge „aus der Vogelperspektive“ anschauen.

## Test- und Diskussionsfragen

- Wie frei ist der Mensch?
- Wozu brauchen die Menschen eine gemeinsame Kultur?
- Was ist unter „Kultursensibilisierung“ zu verstehen?
- Kann sich jeder Mensch interkulturelle Kompetenz aneignen?
- Warum fällt es so schwer, zu respektieren, wenn jemand die Sachen anders macht?
- Was ist unter „Ethnozentrismus“ zu verstehen?
- Wie kann ich Stereotype und Vorurteile vermeiden?
- Welche Rolle spielen Gefühle bei der interkulturellen Kommunikation?
- Was gehört zu einer effektiven interkulturellen Kooperation?

## Weiterführende Literatur

- Berger, Peter L. und Thomas Luckmann. 1987. Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit (engl. 1966) Frankfurt.
- Bourdieu, Pierre 1979: Entwurf einer Theorie der Praxis Frankfurt (französ. Orig. 1972).
- Byrnes, Heidi 1986: Interaction Style in German and American Conversations. Rasmus Rask Studies in Pragmatic Linguistics 6: 189-206.
- Hall, Edward T. 1959. The Silent Language. Garden City.
- Kennedy, Paul 1993. In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert. Frankfurt: Fischer (amerik. Orig. 1993).
- Naisbitt, John 1995. Global Paradox. New York.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.
- Rhinesmith, S.H. 1994. Training in the Era of Globalization. In: The Institute for International Business Communication (Ed.): The Seventh Corporate Communications Seminar. Tokyo, S. 10-21.10-21. Tokyo.
- Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas 1979. Strukturen der Lebenswelt. Band 1. Frankfurt.
- Thurow, Lester 1992. Head to Head. The Coming Economic Battle Among Japan, Europe, and America. New York.
- Watzlawick, Paul 1990. Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (amerik. Orig. 1967). Bern.

## Anlauf- und Beratungsstellen

Studiengang Interkulturelle Kommunikation, Universität München, [IKK@lrz.Uni-Muenchen.de](mailto:IKK@lrz.uni-muenchen.de), auf unserer Homepage: [www.fak12.uni-muenchen.de/ikk/](http://www.fak12.uni-muenchen.de/ikk/) findet man Links zu allen anderen Hochschulen, die interkulturelle Kommunikation anbieten und u.U. auch beratend tätig sind. Kommerzielle Beratungs- und Trainingsinstitute möchte ich hier nicht nennen – mit einer Internetsuchmaschine lassen sie sich mühelos finden

## Biographische Angaben

Alois Moosmüller, geboren 1952, verheiratet, drei Kinder. 1976 Diplom in Sozialpädagogik, 1985 Magister in Ethnologie, 1988 Promotion in Ethnologie, 1996 Habilitation in Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation. Auslands- und Forschungsaufenthalte: von 1979-80 in den USA, 1983 und 86 in Indonesien, von 1992-97 in Japan als Dozent an der Keio-Universität in Tokyo. Seit 1997 Professor für Interkulturelle Kommunikation an der Universität München, Forschung in verschiedenen Bereichen der interkulturellen Kooperation und zu Problemfeldern der multikulturellen Gesellschaft. Seit 1990 Interkulturelle Trainings und Beratung für multinationale Firmen und Organisationen.