

**Entwicklungsweg zum interkulturellen Austausch zwischen  
Deutschland und der Türkei im Rahmen eines bi-nationalen  
Fraunhofer Forschungsverbunds**

Angewandte naturwissenschaftliche Forschung in den Life Sciences

Von der Fakultät Bildung der Leuphana Universität Lüneburg  
zur Erlangung des Grades  
Doktorin der Kulturwissenschaften Dr. phil.

genehmigte Dissertation von Yasemin Dursun  
geboren am 26.04.1992 in Hannover

Eingereicht am 11.02.2020:

Mündliche Verteidigung (Disputation) am: 21.05.2021

Erstbetreuer und Erstgutachter:	Professor (apl.) Dr. Ulf Wuggenig
Zweitgutachter:	Professor Dr. Volker Kirchberg
Drittgutachter:	Professor i. R. Dr. Peter Preisendörfer

Erschienen unter dem Titel:

**Entwicklungsweg zum interkulturellen Austausch zwischen Deutschland und der Türkei im Rahmen eines bi-nationalen Fraunhofer Forschungsverbunds  
Angewandte naturwissenschaftliche Forschung in den Life Sciences**

Druckjahr: 2022

im Verlage: Roderer Verlag

## **Widmung**

Ich widme dieses Buch meiner Mutter und besten Freundin Gülsen, die mir stets mit ihrer ganzen Liebe den Rücken gestärkt hat, um diese Dissertation vollenden zu können.

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Forschungsfrage, Arbeitsumfeld und Ausgangssituation.....	1
1.2 Daten zur Fraunhofer-Gesellschaft und der Türkei.....	3
1.2.1 Die Fraunhofer-Gesellschaft .....	3
1.2.2 Der Fraunhofer-Verbund Life Sciences (VLS).....	3
1.2.3 Rezente geschichtliche Entwicklungstendenzen .....	4
<b>2. INTERKULTURELLE KOMPETENZ .....</b>	<b>10</b>
2.1 Kulturbegriff.....	10
2.2 Begriff interkulturelle Kompetenz .....	12
<b>3. HOFSTEDES KULTURKONZEPT IM WISSENSCHAFTLICHEN DIALOG</b>	
<b>.....</b>	<b>13</b>
3.1 Modell nach Hofstede .....	13
3.2 Allgemeine Kritik an Hofstedes Kulturtheorie .....	18
3.3 Alternative Theorien zu Hofstede .....	19
3.4 Interkulturalität, Transkulturalität und Orientalismus.....	24
3.5 World Values Survey .....	28
<b>4. VORAUSSETZUNGEN DES INTERKULTURELLEN MANAGEMENTS.....</b>	<b>30</b>
4.1 Kultur und weltweite Unternehmenstätigkeit .....	30
4.2 Organisation interkultureller Verfahrensweisen .....	34
4.3 Wettbewerbsvorteile durch professionelles Management.....	36
4.4 Ein Modell transnationaler Organisation .....	37
4.5 Interkulturelles Wissensmanagement.....	40
<b>5. INTERKULTURELLER AUSTAUSCH UND KULTURBEGRIFFE.....</b>	<b>41</b>
5.1 Kulturbegriff nach Joas .....	41
5.1.1 Entwicklung des Kulturbegriffes .....	42
5.1.2 Unterschiedliche Perspektiven .....	43
5.2 Die Bedeutung von Werten .....	49
5.2.1 Die Entwicklung des Wertesystems.....	49
5.2.2 Die Modifikation von Werten .....	50

5.2.3 Analysen im Rahmen vergleichender Studien .....	50
<b>6. KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN .....</b>	<b>52</b>
6.1 Interkulturelle Horizonte .....	52
6.2 Diversifizierung der Kommunikation .....	57
6.3 Die Einbeziehung des zunächst Fremden.....	59
6.4 Werbungen in unterschiedlichen Kulturen.....	60
6.4.1 Die steigende Bedeutung von Werbung.....	60
6.4.2 Kulturdeterminanten der Werbung.....	61
6.4.3 Die Wahrnehmung von Werbung in Kulturen .....	62
6.4.4 Kulturspezifische Medienstrategie .....	64
6.4.5 Reputation der Werbekanäle .....	66
6.5 Public Relations und Kultur .....	67
6.5.1 Vertrauen in Unternehmen .....	67
6.5.2 Interessen der Öffentlichkeit .....	68
6.5.3 Vertrauensbildung .....	69
<b>7. DIE ENTWICKLUNG DER VERANSTALTUNGEN UND AKQUISITIONSREISEN IM INTERKULTURELLEN KONTEXT.....</b>	<b>71</b>
<b>8. BISHERIGE ERSCHLIEßUNG DER TÜRKISCHEN PHARMA- UND LEBENSMITTELINDUSTRIE .....</b>	<b>77</b>
8.1 Der türkische Pharma- und Lebensmittelmarkt .....	77
8.2 Angebotsspektrum Verbund Life Sciences .....	81
8.3 Akquisitionserfahrungen und Marketing-Follow-up .....	85
8.4 Mögliches Rollenvorbild für türkische Forschungsverbände .....	89
8.5 Reflexion und Forschung als Friedensarbeit .....	90
<b>9. ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINEN MÖGLICHEN WEG IN BI- KULTURELLE FORSCHUNGSVERBÜNDE .....</b>	<b>91</b>
9.1 Erfolgsfaktoren.....	91
9.2 Misserfolgskfaktoren für den Einstieg in die Lebensmittelindustrie .....	93
9.3 Ergebnis der Analyse der Erfolgsfaktoren und des Misserfolgs .....	95
<b>10. TEILNEHMENDE BEOBACHTUNGEN UND IHRE QUALITATIV- EMPIRISCHE ANALYSE .....</b>	<b>95</b>
10.1 Auswahlverfahren für Situationen und Case-Studies.....	95
10.2 Analytierte Situationen .....	96

10.2 Kritik an Hofstede, seiner Methodologie und Erhebungsmethodik .....	121
<b>11. DEUTSCH-TÜRKISCHE TEAMS IN FUE.....</b>	<b>126</b>
11.1 Die Forschungsförderung in Europa .....	126
11.2 Industrielle Auftragsforschung bei Fraunhofer .....	127
11.3 Phasen und Rahmenbedingungen im interkulturellen Kontext.....	128
11.3.1 Technologieradar.....	129
11.3.2 Mögliche internationale Partner .....	130
11.3.3 Modi für die Antragstellung.....	132
11.3.4 Vorgehen bei industrieller Auftragsforschung bei Fraunhofer .....	134
11.5 Interkulturelle Forschungsprojekte .....	135
11.5.1 Aufbau und Vorgehen .....	135
11.5.2 Partnerwahl und Pflege .....	135
11.5.3 Programme .....	136
11.5.4 Notwendige Abstimmungsleistungen .....	136
11.5.5 Projektkoordination.....	137
<b>12. ERGEBNIS UND KORRELATIVES DENKEN .....</b>	<b>138</b>
12.1 Kultur- und wirtschaftswissenschaftliches Denken .....	143
12.2 Involviertheit der Autorin.....	144

## Abkürzungsverzeichnis

AKP	Partei für Gerechtigkeit und Entwicklung
BMBF	Bundesministerium für Bildung u. Forschung
CHP	Republikanische Volkspartei
DEPARK	Dokuz Eylül Teknoloji Gelistirme A. S.
Fraunhofer VLS	Fraunhofer-Verbund Life Sciences
GMP	Good-Manufacturing-Practice
IBM	International Business Machines Corporation
IEIS	Ilac Endüstrisi İşverenler Sendikası
IP	Intellectual property
ITO	Istanbul Ticaret Odası
NGOs	Nicht-Regierungs-Organisationen
PR	Public Relations
T.C	Türkiye Cumhuriyeti
TÜBİTAK	Bilimsel ve Teknolojik Arastırma Kurumu

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Deskriptive und explikative Kulturaspekte (1972, Kluckhohn & Kelly zit. n. Holzmüller & Berg 2002: 886) .....	32
Abbildung 2: Spirale der organisatorischen Wissenserzeugung in multinationalen Unternehmungen (Welge & Holtbrügge 2003: 12).....	40
Abbildung 3: Interkulturelle Kommunikation zwischen zwei Akteuren (Haghirian & Kohlbacher 2005: 218).....	55
Abbildung 4: Interkulturelle Anpassung von Werbezielen und Werbebotschaft (Müller & Gelbrich 2004a: 643).....	63

# 1. Einleitung

## 1.1 Forschungsfrage, Arbeitsumfeld und Ausgangssituation

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit berichtet über den interkulturellen Austausch zwischen der Türkei und Deutschland auf der Ebene von Forschungs Kooperationen, v. a. auch bei Akquisitionsgesprächen in der Türkei. Dabei zeigt sie auch die Erfahrungen der Autorin<sup>1</sup> auf, die zwischen der deutschen und türkischen Kultur in Deutschland aufgewachsen ist. Geschäftsgespräche in der Türkei und Erfahrungen der Autorin in Deutschland werden in teilnehmenden Beobachtungen und Situationsanalysen dargestellt. Sie behandelt Fragen der kulturellen und sozialen Bedingungen einer Markterschließung im Bereich von menschlichen Beziehungen und ökonomischen Rahmenbedingungen, – wobei vor allem Forschungs Kooperationen in den Feldern von Ernährung und Pharmazie von Interesse sind.

Die Analysen der teilnehmenden Beobachtungen werden anhand der Kulturdimensionen von Geert Hofstede durchgeführt. Es wird geprüft inwieweit diese anwendbar sind und mögliche Einsichten in die Bewertungen von Kulturen erlauben können. Insofern werden nationale Strukturdaten der Türkei wie von Deutschland anhand der Ausprägung der Kulturdimensionen beleuchtet.

Eine zentrale Forschungsfrage richtet sich darauf, inwieweit die Kulturdimensionen von Hofstede mit Ertrag zur Beschreibung der teilnehmenden Beobachtungen herangezogen werden können. Mit Hilfe der Anwendung dieses theoretischen Bezugsrahmens sollen Spezifika der deutschen und der türkischen Kultur herausgearbeitet und auch Vorurteile hinterfragt werden. Die Arbeit sollte nicht zuletzt Menschen dienen, die in diesen „Kulturkreisen“ handeln möchten und eine friedliche Koexistenz anstreben. Einen Schwerpunkt der Arbeit bildet das Kapitel 10, das sich empirisch auf die teilnehmenden Beobachtungen bezieht und auch eine Kritik der Methodologie von Hofstede umfasst.

---

<sup>1</sup> „Autorin“: Hiermit ist nicht jemand aus der Sekundärliteratur gemeint, sondern ich beziehe mich auf mich selbst damit, also Yasemin Dursun. Bei den Situationsbeschreibungen hingegen wird der Ich-Modus verwendet.

Seit April 2014 arbeitet die Autorin in der Geschäftsstelle des Fraunhofer-Verbunds Life Sciences (Fraunhofer VLS) in Hannover. Unter anderem zählt es zu ihren Aufgaben, Marketingmaßnahmen in die Türkei zu organisieren.

Mit einer Veranstaltung in Istanbul im September 2014 wurde die Markterschließung im Bereich der türkischen Pharmaindustrie begonnen, ca. 80 türkische Pharmaunternehmen haben damals das Portfolio des Fraunhofer VLS erstmals kennengelernt. Im Anschluß daran lud im Oktober 2014 der Pharmaverband „Ilac Endüstrisi İşverenler Sendikası“ (IEIS) den Fraunhofer VLS nach Istanbul ein, um dort vor einem türkischen Publikum aus den Feldern von Wirtschaft, Politik und Industrie über Life Sciences Innovationen zu berichten. Darauf folgten regelmäßige Akquisitionsreisen. Die sozialen Interaktionen während dieser Akquisitionsreisen wurden unter Berücksichtigung der Kulturdimensionen von Hofstede anhand von sieben typischen Situationen analysiert.

Die Fraunhofer-Gesellschaft legt großen Wert auf die Entwicklung der Life Sciences vor dem Hintergrund eines entsprechenden Beschlusses des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass der Fraunhofer VLS seit 20 Jahren besteht. Die Institute im Fraunhofer VLS erwirtschaften ca. 35% ihres Budgets durch Industrieaufträge. Aufgrund der Globalisierung des Life Sciences-Business wird von den Instituten erwartet, neue Märkte zu erschließen, um neue Kunden durch Auftragsforschung zu gewinnen. Bei den türkischen Pharmafirmen stehen seit 2014 die Anstrengungen in Forschung und Entwicklung auf der Agenda. Deshalb könnte die Forschungsunterstützung durch den Fraunhofer VLS und auch das bessere Kennenlernen der Forschung des Verbunds für türkische Unternehmen relevant sein.

In den ersten Kapiteln der Arbeit werden die theoretischen Konzepte zu interkultureller Kompetenz, Interkulturalität und Transkulturalität, zur Orientalismus-Kritik sowie den Kulturdimensionen beschrieben. Auch der World Value Survey der politikwissenschaftlichen Inglehart-Schule wird dargestellt. Sodann folgen Verweise auf Theorien zu den kulturellen Rahmenbedingungen des internationalen Managements und der Kommunikationspolitik.

Im Anschluss daran werden anhand von teilnehmenden Beobachtungen die Kulturdimensionen von Hofstede hinsichtlich ihrer Relevanz und Anwendbarkeit überprüft. Die Einschätzung von deren Ertrag ist Hauptteil der empirisch-qualitativen Analysen. Sodann werden Ergebnisse der Forschung mit einer türkischen Forschungsinstitution beschrieben sowie die Probleme und Chancen, die sich hieraus ergeben haben, diskutiert.

## **1.2 Daten zur Fraunhofer-Gesellschaft und der Türkei**

### **1.2.1 Die Fraunhofer-Gesellschaft**

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist die größte Organisation im Bereich angewandter Forschung und Entwicklung in Europa. In Deutschland gibt es zurzeit 72 Fraunhofer-Institute sowie zahlreiche Standorte und Projektgruppen, die zu diesen Forschungsinstituten gehören. In der Fraunhofer-Gesellschaft sind mehr als 26.600 Mitarbeiter\_innen beschäftigt. Sie gewinnen jährlich ca. 2,6 Milliarden Euro für Forschungsprojekte. Von ihnen werden 2,2 Milliarden Euro für den Leistungsbereich der Vertragsforschung eingesetzt. Ca. 70 Prozent der Beiträge werden über Auftragsforschung, aus der Industrie und aus öffentlichen Forschungsprojekten, errungen. Außerdem agiert die Fraunhofer-Gesellschaft im globalen Rahmen, um mit vortrefflichen Forschungspartnern Innovationen generieren zu können (vgl. Fraunhofer-Gesellschaft 2019).

### **1.2.2 Der Fraunhofer-Verbund Life Sciences (VLS)**

Zu dem Fraunhofer VLS gehören sechs Fraunhofer-Institute und eine Fraunhofer-Einrichtung mit unterschiedlichen Schwerpunkten:

Folgende sechs Institute und eine weitere Einrichtung sind Teil dieses Verbundes:

- Biomedizinische Technik IBMT
- Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik IGB
- Molekularbiologie und Angewandte Ökologie IME
- Toxikologie und Experimentelle Medizin ITEM
- Verfahrenstechnik und Verpackung IVV
- Zelltherapie und Immunologie IZI
- Fraunhofer-Einrichtung für Marine Biotechnologie und Zelltechnik EMB.

An Disziplinen sind Chemie, Biologie, Biotechnologie, Medizin, Pharmakologie, Biochemie, Ökologie und Ernährungswissenschaft in diesem Verbund vertreten. Ca. 600 Wissenschaftler\_innen und insgesamt 1800 Mitarbeiter\_innen arbeiten daran, die Forschung und Entwicklung voran zu bringen. Eine der besonderen Stärke des Fraunhofer VLS ist darin zu sehen, dass Ärzte und Biologen forschungsbasierte Impulse an Ingenieure weitergeben, was interdisziplinäre Innovationen ermöglicht. Ein noch breiteres Spektrum an Innovationen ergibt sich daraus, dass Ärzte und Biologen noch weitere Ingenieurwissenschaftliche- Verbünde in ihre Austauschprozesse einbeziehen (vgl. Fraunhofer-Verbund Life Sciences 2019).

### **1.2.3 Rezente geschichtliche Entwicklungstendenzen**

Die Republik Türkei, Türkiye Cumhuriyeti (T.C.) weist eine Fläche von 784.000 km<sup>2</sup> auf. 97% davon entfallen auf den asiatischen, 3 % auf den europäischen Kontinent. Die Türkei ist das einzige Land auf der Welt, welches sich über zwei Kontinente erstreckt. Die Hauptstadt Ankara umfasst zur Zeit rd. 4,2 Millionen Einwohner\_innen, die gesamte Türkei rd. 82 Millionen. In der Türkei sprechen die Menschen türkisch, im Nahen Osten an der Grenze zum Iran leben jedoch viele Kurd\_innen, sodass dort kurdische Dialekte gesprochen werden. Die türkische Währung ist die „Türk Lirasi“ (vgl. Galler & Yeşilmen 2015: 20).

Die Republik Türkei wurde am 29. Oktober 1923 gegründet. Der erste Staatspräsident der Türkei war Mustafa Kemal Pascha, später Mustafa Kemal Atatürk genannt. Er gilt als Gründer der modernen Türkei. Atatürk gelang es, das Land zu öffnen und nach westlichem Vorbild zu modernisieren. So wurden der gregorianische Kalender und das lateinische Alphabet eingeführt, die islamische Rechtsprechung abgeschafft sowie Staat und Kirche voneinander getrennt. Mustafa Kemal Atatürk initiierte Maßnahmen, um die Gleichberechtigung von Frauen und Männern einzuleiten (vgl. Günay 2018).

Seit dem Jahr 2000 hat die Türkei eine erstaunliche Diversifizierung sowohl auf der Ebene ihrer internationalen Politik als auch bei Themen nationaler Politik durchlaufen. Deshalb stehen der Türkei seit 2000 deutlich vermehrte internationale politische Handlungs-Optionen und Bündnismöglichkeiten zur Verfügung.

Durch die neuen Netzwerke, welche sich für die Türkei aufgrund von Strukturveränderungen im Bereich ihrer politischen Ökonomie eröffneten, ergaben sich auch neue Verbindungen auf globaler politischer Ebene. So verfolgt die Türkei gezielte politische Strategien in der MENA-Region, der Sub-Sahara Region auf dem afrikanischen Kontinent und auch in der Asien-Pazifik-Region. Die Türkei setzt ihre Strategien auch über gezielte Hilfsmaßnahmen für diese Regionen um. Erst über die Einbeziehung des Feldes der internationalen Politik lässt sich die Türkei in ihren nationalen Interessen verstehen. Von besonderer Bedeutung für die gegenwärtige Türkei ist auch ihre Zwischenfunktion zwischen dem westlichen Bündnis und den aufkommenden starken Staaten in Asien und Lateinamerika. Die Türkei kann als eine aufstrebende Macht verstanden werden, die ungeachtet innerer Polarisierungen und der Kritik an mangelnden Menschenrechten sowie des Demokratieverlustes, eine gewichtige strategische Rolle in der Welt spielt (vgl. Parlar Dal 2020: 3).

Aus wirtschaftlicher Sicht ist das Engagement der Türkei in der MENA-Region als besonders erfolgreich anzusehen. Ein hoher Handelsbilanz Überschuss wird dort erzielt. Ebenso ist das strategische Handeln in der Sub-Sahara-Region Afrika hinsichtlich des Aufbaus von Netzwerken mit Erfolgen verbunden. Lediglich das Engagement in der Region Ost-Asien bringt ein starkes Handelsbilanzdefizit mit sich (vgl. Parlar Dal 2020: 23). Darauf wird noch näher einzugehen sein.

Hinsichtlich der innenpolitischen Situation, ist die Politik der regierenden AK Parti (inoffiziell AKP) vom Ende der 1990er Jahre bis in die ersten Jahre der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts als erfolgreich zu bezeichnen. Die ökonomische Struktur wurde gestärkt, der Lira blieb stabil und die Türkei avancierte zu einem Kandidaten für die Integration in die EU. Seit dem Jahr 2015 haben sich aber erhebliche Schwierigkeiten ergeben. Wirft man den Blick zunächst auf die Innenpolitik so ist festzustellen, dass die Türkei den internationalen Währungs- und Entwicklungsprogrammen folgte. Sie hat politische Reformen vorgenommen und stieg auf diese Weise 1999 zu einem der Kandidaten für den EU-Beitritt auf. Reformen im Bereich des Bankgeschäftes sowie der Sozial- und Finanzpolitik zogen ein starkes wirtschaftliches Wachstum nach sich (vgl. Parlar Dal 2020: 6).

Auch zahlreiche Privatisierungen haben zur Dynamik der Wirtschaft beigetragen. Selbst die Finanzkrise im Jahr 2008 konnte die Türkei bewältigen. Dies führte auch dazu, dass das Land seine Beziehungen in die arabische und asiatische Welt netzwerkartig ausbauen konnte. Der arabische Frühling und die Syrienkrise führten dann auch die Türkei in eine ökonomische Krise, welche die AKP durch weitere Entwicklungsprogramme in den Griff zu bekommen versuchte. In der Zeit von den 1990er Jahren bis zum Jahre 2010 wurden wichtige ökonomische und demokratische Strukturveränderungen vorgenommen (vgl. Parlar Dal 2020: 7f.).

Seit den ersten Krisen im Jahr 2010, nicht zuletzt verursacht durch das Handelsbilanzdefizit und die zu geringe Exportorientierung der türkischen Wirtschaft, die mit hoher Arbeitslosen- und Inflationsrate verbunden ist, versucht die türkische Regierung mit gezielten Entwicklungsprogrammen dagegen zu steuern. Das Land produziert zu wenig hochwertige Produkte, die exportiert werden könnten. Das Problem für die Türkei wird dadurch verstärkt, dass die AKP angesichts des innenpolitischen Drucks befreundete Kreise unterstützt, die vor allem in der Bauwirtschaft tätig sind. In der Folge bleiben Investitionen und die entsprechenden hochwertigen Produkte aus (vgl. Parlar Dal 2020: 10f.).

Karasu schreibt in einem Artikel, der den Titel „Baustelle Istanbul“ trägt, dass viele Bürger\_innen, die in jenen Stadtteilen wohnhaft waren, in denen bauliche Veränderungen vorgenommen wurden, ein hohes Maß an Unzufriedenheit entwickelten. Sie mussten ihre preiswerten Wohnungen verlassen und konnten nach der Renovierung nicht mehr zurückkehren. Sie verloren somit ihre „Heimat“: „Trotz jahrelanger Proteste von Anwohnern und der Zivilgesellschaft wurden die Häuser zwangsgeräumt, Bagger rückten an. Sie rissen Gebäude nieder, die einst unter Denkmalschutz standen, erzählt Yeralan. Von Renovierung konnte kaum die Rede sein.“ (Karasu 2021: 85) Die mittellosen Mieter seien leer ausgegangen, mussten an den Stadtrand ziehen, wo es preiswertere Wohnungen gab: „Mehmet Yeralan ist überzeugt: Die will man auch gar nicht mehr hier. Die Abgehängten der Gesellschaft sollen Platz machen für die zahlungskräftige Oberschicht, Touristen und Investoren, so glaubt er.“ Karasu (2021: 85). Karasu zeigt eindringlich auf, welches Leid für sozial schwächer gestellte Bürger\_innen im Hinblick auf ihre Wohnungssituationen eintritt, wenn sie nicht mehr in der Lage sind, die Mieten in ihrem ursprünglichen Habitat zu bezahlen. Sie wurden regelrecht vertrieben.

Der Schulbusfahrer Engin Akgüzel gibt ein weiteres Beispiel ab, das veranschaulicht, was aus einem einst geliebten Viertel wurde, wie viel Schaden für ihn und seine Familie die Bauprojekte gebracht haben: „Reich war Fikirtepe nie, aber reich an guter Nachbarschaft, erinnert sich der Schulbusfahrer. Die Türen standen überall offen, ständig kam jemand zum Tee vorbei. Akgüzel besaß hier ein Haus mit drei Wohnungen. In einer wohnte er mit Frau und Tochter, in einer seine Mutter, die dritte vermietete er. Er besaß fünf Autos, die er vermietete. Es ging uns gut, sagt er. Heute muss er Miete für zwei Wohnungen aufbringen, hat vier der Autos verkauft, ist verschuldet.“ (Karasu 2021: 86)

Die Zahl der Betroffenen war überaus groß, die Folgen reichten bis zu Erkrankungen und Tod: „Insgesamt seien hier im Viertel über 60.000 Menschen Opfer des gescheiterten Bauprojektes, sagen Yavuz und Akgüzel. Die Leute verbringen schlaflose Nächte und haben Depressionen, Tausende sind überschuldet. Zwei haben sogar Selbstmord begangen, berichten sie.“ (Karasu 2021: 87)

Hinsichtlich der Zulieferung von Energie ist die Türkei auch abhängig vom Ausland. Dass die Türkei sich nicht als wirtschaftlich vollwertig entwickeltes Land darstellt, verdankt sich auch sozialen Verflechtungen. Neben dem Bausektor werden auch muslimische Anhänger der AKP ökonomisch bevorzugt, säkulare Eliten stoßen auf Schwierigkeiten (vgl. Parlar Dal 2020: 12).

Ein weiteres Problem bei großen Bauvorhaben sind neben problematischen sozialen Begleiterscheinungen auch die ökologischen Implikationen. Hier gibt die Idee eines „zweiten Bosphorus“ ein beredtes Exempel ab. Es handelt sich dabei um das Vorhaben der türkischen Regierung, neben dem Bosphorus einen weiteren breiten künstlichen Kanal zu bauen. So schreibt Esen: „Ein weiteres brisantes Thema sind die ökologischen Auswirkungen des Kanals. Sollte die Wasserstraße tatsächlich gebaut werden, wird der Salzlidere-Stausee verschwinden, der ein Zehntel der Wasserspeicherkapazität von Istanbul ausmacht. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Terkos-Lagune versalzt, die 20 Prozent der Kapazität liefert. Die Schilfgebiete rund um diese Gewässer sind zudem wichtige Brut- und Durchzugsräume für heimische Vögel und Zugvögel. Der Bau des Kanals würde dieses ganz besondere Ökosystem unwiederbringlich zerstören.“ (Esen 2021: 93)

Ein weiteres Problem, das die Türkei zu lösen hat, ist die Verringerung der Differenz der Einkommen der Bürger\_innen. Die ökonomische Ungleichheit im Land nimmt stark zu, auch die Quote der Arbeitslosen ist hoch (vgl. Parlar Dal 2020: 14).

Bereits in seinem 1976 veröffentlichten Buch schreibt Özbudun: „... income distribution in Turkey is highly skewed. While the top one-fifth of the families receive some 60 percent of total national income, those in the bottom fifth get only about 3 to 4 percent ... Although differences in data sources and methodology make rigorous cross-national comparisons very difficult, the authors of both studies have observed that income inequality in Turkey is greater than in most of the other developed or developing countries ...” (Özbudun 1976: 62f.)

Folgt man der komparativen Betrachtung von Filizöztekin dann stellt sich die Einkommensungleichheit in der Türkei zwischen den Jahren 2003-2015 wie folgt dar: „Turkey had the third highest income inequality among OECD countries after Chile and Mexico in mid-1990s. While its relative position has not changed since then, the decline in inequality in both absolute and percentage terms from mid-nineties to mid-2010s is not matched by any other country in the group.” (Filiztekin 2020: 64)

Angesichts ihrer politisch-ökonomische Konsolidierung um das Millennium konnte sich die Türkei global engagieren. Dies geschah vor allem in den ersten erfolgreichen Jahren des Aufschwungs der Türkei ab dem Jahr 2000 (vgl. Parlar Dal 2020: 17). Problematisch erscheint allerdings, dass die darauf fußenden Unterstützungsleistungen der Türkei gegenüber anderen Ländern stark am Eigennutzen orientiert ausgerichtet waren und weniger universalistischen Kriterien folgten. So erhalten jene Länder besonders hohe Zuwendungen der Türkei, die türkische Güter importieren. Gemessen an den Anteilen am Bruttosozialprodukt ist die Türkei weltweit sogar der größte Geldgeber für humanitäre Hilfe. Das Land sieht die geleistete humanitäre Unterstützung als eines seiner Markenzeichen an. Die Wahl der Empfänger für humanitäre Hilfe richtet sich jedoch auch danach, welche geostrategische Position das Land einnimmt und welche Religion im entsprechenden Land Mittelpunkt steht. Auf internationaler Ebene handelt die Türkei also sehr strategisch (vgl. Parlar Dal 2020: 20).

Insbesondere hat die Türkei erkannt, dass die MENA-Region für das eigene Handeln besonders fruchtbringend ist. Die Türkei wächst deshalb mit dieser Region zusammen. Sie ist mittlerweile eine wichtige Komponente der MENA-Region. Die Türkei zeichnet sich durch eine große Variation ökonomischer, politischer, geostrategischer und sozialer Strategien für den Aufbau strategischer Strukturen aus. Das gleiche gilt für ihr regionales Engagement in der Zusammenbindung mit nationalen Perspektiven. Limitierungen ergeben sich immer wieder durch ökonomische und innenpolitische Schwierigkeiten. (vgl. Parlar Dal 2020: 24f.).

Die Marketingstrategie des Fraunhofer VLS in Richtung Türkei begann im relativ krisenfreien Jahr 2014. Ab 2016 hatte der Fraunhofer VLS Schwierigkeiten, besprochene bzw. verabredete Geschäftsstrukturen umzusetzen. Dies geht parallel zu den aufgetretenen politischen und ökonomischen Schwierigkeiten der Türkei.

In diese Zeit fällt auch der gescheiterte Staatsstreich vom 15. Juli 2016, von dem Präsident Erdogan behauptete, dass die Gülen-Bewegung diesen ausgelöst habe. Erdogan nahm dies zum Anlass, um massiv gegen die Gülen-Anhänger\_innen vorzugehen. „Das Vorgehen der Regierung gegen die Gülen-Anhänger forderte Zehntausende unschuldige Opfer. Massenverhaftungen, Ausschluss aus dem öffentlichen Dienst, dem Militär und den Sicherheitsdiensten und juristische Verfolgung zeugen von einer nie dagewesenen „Säuberung“ der Gesellschaft. Nach dem Putschversuch verhängte die Regierung den Ausnahmezustand, der bis Juli 2018 in Kraft blieb. Nach Meinung vieler übertraf die Repression sogar die Maßnahmen nach den Militärputschen von 1960, 1971 und 1980.“ (Puchot 2021: 36)

Der Ausnahmezustand führte auch dazu, dass der Fraunhofer VLS aus Verunsicherung über die weitere Entwicklung weniger Aktivitäten in der Türkei entfaltete. Eindringlich beschreibt Puchot wie rigoros die türkische Regierung gegen die Gülen-Anhänger vorgegangen ist: „Wie Ravza K. und Taner N. leben gegenwärtig tausende Türkinnen und Türken wie auf Abruf. Seit August 2016 veröffentlichte das offizielle Amtsblatt Namenslisten, auf denen jeden Monat 2000 bis 3000 Personen der geheimen Zusammenarbeit mit terroristischen Organisationen verdächtigt wurden. Die staatsnahen Medien verbreiteten diese Listen. Etwa 130000 Bürger verloren so ihren Job, ihre Rentenansprüche und zwischenzeitlich sogar ihren Pass.“ (Puchot 2021: 37)

Die Regierung der Türkei argumentierte, dass hinter den wirtschaftlichen Problemen der Türkei eine Verschwörung des Auslandes stehe: „Turkey is facing one of the most severe currency crises in its history. The government maintains that the crisis is caused solely by political factors. In this view, Turkey has a sound economy with low public deficit and debt, a strong banking sector, high saving and investment rates. The crises, therefore, is a part of a big conspiracy by the enemies of Turkey who are envious of Turkey’s economic success. The enemies include a wide array of states and interest groups, and the leading enemies often change based on the conjunctural factors. The USA is the leading country behind the current crisis.” (Subasat 2020: 31)

In Wirklichkeit stehen hinter den ökonomischen Problemen jedoch politisch verursachte strukturelle Probleme, z.B. die Fokussierung auf die Bauwirtschaft und die politischen Vernetzungen der türkischen Regierung innerhalb der Türkei.

Der Soziologe Randall Collins unterstreicht, dass Akteure, um ihre Individualität zu entfalten und kreative Situationen entstehen zu lassen, entsprechende Rahmenbedingungen benötigen. Auf diese Weise entwickeln sich Formen von Individualität, die auch die wirtschaftlichen Handlungsweisen befruchten: „Individuals are unique to just the extent that their pathways through interactional chains, their mix of situations across time, differ from other persons’ pathways”. (Collins 2014: 4)

In der Vielfalt der außenpolitischen Aktivitäten und auch der Hilfsleistungen werden individuelle Züge und sehr bewusstes Handeln sichtbar. ~~– dies wurde herausgearbeitet.~~ Im wirtschaftlichen Feld innerhalb der Türkei hingegen behindern nicht-rationale Restriktionen die Kreativität im privaten Sektor.

## **2. Interkulturelle Kompetenz**

### **2.1 Kulturbegriff**

Der Kulturbegriff ist komplex und mehrdimensional, was eine große Vielfalt von relevanten Begriffsdefinitionen impliziert. Obwohl bzw. vielleicht gerade weil der Gebrauch des Kulturbegriffs eine lange Tradition aufweist, bleibt er diffus, unbestimmt und uneinheitlich bzw. sogar widersprüchlich, abhängig von Theorien bzw. Paradigmen,

in deren Rahmen er herangezogen wird. Häufig wird der Kulturbegriff mittlerweile parallel zu Begriffen wie Gesellschaft oder Zivilisation verwendet oder auch mit Begriffen der Mentalität und nationalen Eigenart gleichgesetzt. Grundsätzlich lässt sich Kultur in der anthropologischen bzw. soziologischen Tradition des Begriffsgebrauchs als komplexes Ganzes verstehen, das sämtliche Zivilisationserrungenschaften sowie Regeln und Normen des menschlichen Zusammenlebens umfasst. Kultur in diesem Sinn, der sowohl von einer normativen Verwendung des Begriffs – im Sinne von Hochkultur –, wie auch von einer differenztheoretischen abzuheben ist (vgl. Reckwitz 2004: 1ff.), bezieht sich auf gemeinsame Wertorientierungen, kollektive Interpretationsmuster, allgemeine Rollen- und Verhaltenserwartungen sowie Weltbilder, Wissensbestände und Sinnstrukturen, Lebensstile usw. In diesem Verständnis stellt die Kultur ein Produkt der sozialen Interaktion dar und umfasst kollektive und sozial geteilte Interpretationen (vgl. Hämmig 2000: 67).

Während es im 19. Jahrhundert zumindest im deutschen Raum gängig war die (deutsche) Kultur der (französischen) Zivilisation gegenüberzustellen, ist eine solche Gegenüberstellung längst obsolet. Die Kultur wird vielmehr auf die Selbstbeschreibung von Individuen und Kollektiven bezogen, was auch Orientierungswissen über Handlungs- und Bewertungsmodalitäten in einzelnen Sinnbereichen impliziert. So geht es bei Kultur um die Art, wie die Welt in spezifischen Kontexten gesehen und wie mit der Welt umgegangen wird (vgl. Thiedeke 2010: 51).

Vor diesem Hintergrund kann Kultur als universelles Orientierungssystem interpretiert werden, das für eine kollektive Entität – etwa eine Gesellschaft, ein Feld, eine Organisation oder Gruppe typisch ist. Dieses System stützt sich auf spezifische Symbole und wird in der jeweiligen sozialen Entität tradiert. Auf solche Weise ermöglicht das Orientierungssystem den sozialen Akteuren ihre eigene Umweltbewältigung und eine rasche Kommunikation, erleichtert ihnen die Orientierung in komplexen sozialen Feldern und fördert eine effektive zwischenmenschliche Kommunikation. Vor diesem Hintergrund lassen sich zentrale kulturimmanente Merkmale ableiten: Die Kultur beinhaltet verhaltensprägende Werte, wird erlernt und nicht ererbt, stellt ein kollektives soziales Phänomen dar, manifestiert sich in sichtbaren Artefakten und erfüllt eine orientierende, identitätsstiftende und sinngebende Funktion (vgl. Köppel 2002: 20f.).

## 2.2 Begriff interkulturelle Kompetenz

Laut Bolten stellt die „interkulturelle Kompetenz“, der wir uns nun widmen möchten, eine übergreifende internationale Handlungskompetenz dar, die sich aus fachlichen, sozialen und individuellen sowie strategischen Kompetenzen, bildet. Demgemäß fasst Bolten die interkulturelle Kompetenz nicht als eigenständigen Kompetenzbereich, sondern als Produkt des Wechselspiels seiner einzelnen Komponenten.

Das Modell der interkulturellen Kompetenz von Bolten integriert individuelle, soziale, fachliche und strategische Handlungen und bezieht sie auf interkulturelle Kontexte. Auf diese Weise bildet die interkulturelle Kompetenz einen Bezugsrahmen aus dem gleichwertigen Verhältnis des Wissens um fremd-, interkulturelle- und Eigenprozesse sowie aus Fremdsprachenkenntnissen, Metakommunikationsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Lernbereitschaft, Resilienz und Polyzentrismus. Darüber hinaus wird die interkulturelle Kompetenz bei Bolten als eine die soziale Ebene übergreifendes Konstrukt verstanden, wobei er auch auf unterschiedliche Aktionsebenen als Erfolgskriterien der interkulturellen Kompetenz verweist. Die Wirksamkeit des interkulturell kompetenten Handelns entfaltet sich in Abhängigkeit vom Zusammenspiel individueller, strategischer und fachlicher Handlungen sowohl auf organisatorischer als auch individueller Ebene (vgl. Bolten 2007a: 212–217).

Interkulturelle Kompetenz steht in enger Verbindung mit der Vielfalt der eigenen Fremdheitserfahrungen: so bildet aus dieser Perspektive entsprechender Erfahrungsmangel eine Grundlage bzw. Ursache für Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz (vgl. Bolten 2007b: 36). Es ist für diese Art von Kompetenz von besonderer Bedeutung, sich nicht nur der Schemata und Stereotype der eigenen Kultur bewusst zu werden, sondern auch die Anderen in ihrem Anderssein zu respektieren und Zusammenhänge zu verstehen, in denen Stereotype als Fremdstereotype in Bezug auf die eigene Kultur konzipiert werden (vgl. Bolten 2007b: 56f.). Es geht somit nicht zuletzt um die Anerkennung und den Respekt von Partner\_innensouveränität, um Wahrnehmung und Thematisierung von Unvereinbarkeiten sowie um Erläuterung der jeweils eigenen Position (vgl. Bolten 2007b: 78).

Wenn die interkulturelle Kompetenz als erfolgreiches ganzheitliches Zusammenspiel des individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Handelns in interkulturellen Kontexten verstanden wird, erweist sich eine Person in dem Maß als kompetent, in dem sie imstande ist, dieses synergetische Zusammenspiel ausgewogen zu gestalten (vgl. Bolten 2007b: 87f.).

### **3. Hofstedes Kulturkonzept im wissenschaftlichen Dialog**

#### **3.1 Modell nach Hofstede**

Hofstede unterscheidet drei Ebenen von Einflüssen, die sich auf die individuelle Einzigartigkeit auswirken: die menschliche Natur als basale und allen Menschen gleiche, angeborene Grundvoraussetzung; die Kultur als erlernte mentale Programmierung, die allen Individuen einer Gruppe gemeinsam ist und diese von den Angehörigen anderer Gruppierungen unterscheidet (vgl. Hofstede 1997: 4); sowie zuletzt die Persönlichkeit, die sich durch angeborene und erlernte Faktoren gleichermaßen bildet und für jedes Individuum spezifisch ist (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 6).

Die Kultur als einende bzw. differenzierende Größe ist für Hofstede dabei von besonderem Interesse, da sie für das soziale Miteinander von entscheidender Bedeutung ist und die Mitglieder einer sozialen Gruppe miteinander verbindet. Der hier verwendete Begriff der „Gruppe“ im Sinne von Hofstede kann sich dabei auf soziale Entitäten bzw. Systeme verschiedener Größe beziehen wie bspw. auf Ethnien, Nationen, Religionsgruppen, Völker, regionale Gemeinschaften, Gemeinden, Berufsgruppen, Unternehmen, Vereine oder Verbände, die sich jeweils durch eine spezifische Kultur von anderen sozialen Einheiten oder Systemen unterscheidet (vgl. Blom & Meier 2002: 39). In Abhängigkeit davon, um welche Gruppe es sich handelt, wird die spezifische Kultur im Rahmen der Primär- oder Sekundärsozialisation erworben (vgl. Zülch 2004: 7).

Das Modell von Hofstede stützt sich auf eine Terminologie, die im Folgenden kurz eingeführt wird. *Werte* spiegeln Auffassungen der sozialen Gruppe wider und implizieren positive oder negative Klassifikationen, z.B. gut oder böse, schön oder hässlich. Sie sind Ausdruck der Ziele, die in der entsprechenden sozialen Gruppierung verfolgt werden. Blom und Meier nennen an dieser Stelle beispielhaft den Gedanken der Gleichheit in den USA, der aus der Herausbildung des US-amerikanischen Volkes aus der Immigration von

Menschen vieler zunächst unterschiedlicher Kulturen entstanden ist (vgl. Blom & Meier 2002: 41).

Werte sind oftmals in entsprechenden *Normen* fixiert, welche ihre Umsetzung in der Alltagspraxis sicherstellen sollen. Die Normen können dabei in Form von Satzungen, Verordnungen oder Gesetzen niedergeschrieben oder aber impliziter Natur sein (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 10).

Bei den so genannten *Helden* einer Kultur im Sinne von Hofstede et al. handelt es sich um reale oder fiktive Persönlichkeiten, welche Eigenschaften aufweisen, die in der entsprechenden Kultur geschätzt werden. Beispiele hierfür sind etwa Asterix in Frankreich (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 10) oder Martin Luther King als Vertreter des Gleichheitsgedankens in den USA (vgl. Blom & Meier 2002: 40f.).

*Rituale* sind wiederkehrende Tätigkeiten in der Gruppe, die im kollektiven Gedächtnis verankert sind und ausgeübt werden, wie etwa das Singen der Nationalhymne, das Begehen nationaler oder religiöser Feiertage oder die praktische Orientierung an regionalen Sitten (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 9).

Im Unternehmenskontext können bspw. Betriebsfeste, Sitzungen oder die Methode, wie Projekte begonnen, realisiert und beendet werden, als Rituale betrachtet werden. Das Vorhandensein von Ritualen stärkt den Zusammenhalt in der Gruppe. Entsprechend können Rituale auch der Sicherung bzw. Stärkung der kulturellen Identität in einem fremden Umfeld dienen (vgl. Blom & Meier 2002: 41).

Als oberste Schicht der kulturellen „Zwiebel“ – einer zur Veranschaulichung heran gezogenen Metapher – sind die *Symbole* unmittelbar wahrnehmbarer Ausdruck der Kultur. Sie ermöglichen Außenstehenden einen Einblick in die tieferliegenden Werte und Normen. Im Falle ethnischer, nationaler oder religiöser Gruppierungen geben dafür Sprache, Kultur und Kleidung/Tracht Beispiele ab; Ausdruck der Unternehmenskultur sind bspw. ein Logo, eine Kleidungsordnung und der Umgangston sowie Merkmale von Unternehmen in der Außendarstellung (Corporate Design). Symbole sind wesentlicher Ausdruck der tieferliegenden Werte. Sie können Hinweis auf diese liefern, sind jedoch nicht allein für das Verständnis einer Kultur ausreichend.

Neben diesem allgemeinen Modell der Kultur und den zugehörigen begrifflichen Spezifikationen hat Hofstede im Rahmen seiner empirischen Forschungsarbeit auf faktorenanalytischer Grundlage sechs Teildimensionen identifiziert, anhand derer sich Kulturen definieren und voneinander abgrenzen lassen. Im Rahmen einer empirischen Erhebung, einer survey-Studie, in die rund 117.000 Mitarbeiter\_innen der International Business Machines Corporation (IBM) in 72 Ländern in den Jahren 1968-1972 als Befragte einbezogen worden waren, widmete sich Geert Hofstede interkulturellen Fragestellungen im globalen Feld der Wirtschaft (vgl. Blom & Meier 2002: 50f.).

Die Untersuchung basierte auf einem standardisierten Fragebogen mit rund 60 Items, welche Einstellungen der Mitarbeitenden gegenüber dem Management, angewandten Führungsstilen, Arbeitsstilen sowie dem Verhältnis von Arbeit und Freizeit erfassen sollten. Im Rahmen der Analyse dieser Befragungsdaten konnte Hofstede zunächst vier Teildimensionen der (Unternehmens-)Kultur identifizieren. Sie wurden in der Literatur in deutscher Übersetzung wie folgt bezeichnet

- Machtdistanz
- Unsicherheitsvermeidung
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Maskulinität vs. Feminität (vgl. Blom & Meier 2002: 50f.).

In den Folgejahren erweiterte Hofstede sein Modell um zwei Faktoren:

- Kurzzeitorientierung vs. Langzeitorientierung (vgl. Hofstede 2001: 69)
- Genuss vs. Beschränkung, auch als Beherrschung vs. Nachgiebigkeit bezeichnet (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 277–296),

so dass nach dieser Revision bei Hofstede et al. von einem „6D-Modell“ der Kultur ausgegangen wird.

Diese sechs Teildimensionen lassen sich konzeptuell und hinsichtlich ermittelter empirischer Merkmale wie folgt erläutern:

*Machtdistanz* bezieht sich auf die Verteilung der Autorität innerhalb der sozialen Gruppe und die internen Machtverhältnisse. Für nord- und mitteleuropäische Länder wurde in der

Regel eine niedrige Machtdistanz ermittelt, d.h. die Machtverhältnisse sind der Tendenz nach ausgewogen und in evaluativer Hinsicht gilt eine ungleiche Machtverteilung als inakzeptabel. Im Gegensatz zu diesen Regionen ist in südamerikanischen und asiatischen Ländern Macht deutlich ungleicher verteilt. Mit Blick auf das Feld der Wirtschaft lässt sich im Zeitverlauf und insbesondere angesichts der jüngeren Entwicklung in Richtung „Leadership 2.0“ (vgl. Preusser & Bruch 2014: 25) eine Verflachung der Hierarchien und somit eine Abnahme der Machtdistanz feststellen (vgl. Aron-Weidlich 2011: 12).

*Unsicherheitsvermeidung* beschreibt den Umgang mit unbekanntem Situationen. Hohe Unsicherheitsvermeidung, wie sie bspw. in Deutschland vorherrscht, ist gekennzeichnet durch großes Unbehagen angesichts bestehender Unsicherheit. Es gibt in einem solchen Kontext eine Vielzahl an Regelungen und Verordnungen, um Unsicherheiten zu vermeiden. Charakteristisch ist auch die Arbeit an Plänen und Analysen mit dem Ziel, zur Vermeidung bzw. zur Verringerung von Unsicherheit beizutragen (vgl. Hofstede 2001: 159).

Die Dimension *Individualismus vs. Kollektivismus* bezieht sich auf den Raum, welcher Individuen und deren sozialem Umfeld in der Kultur zugestanden wird. In westlichen, individualistischen Gesellschaften wird dabei in der Regel das Wohl des Einzelnen betont, wohingegen in östlichen Gesellschaften ein eher kollektivistisches Werteverständnis vorliegt. Entsprechend wird bspw. einer Institution wie der Familie wesentlich größere Bedeutung zugestanden wird (vgl. Hofstede 2001: 209f.).

Differenzen der türkischen und deutschen Kultur, denen wir uns vorrangig widmen wollen, lassen sich in dieser Dimension in besonderem Maße greifen, denn die empirische Forschung zeigte auf Stichprobenbasis, dass Akteure, welche die deutsche Kultur repräsentierten, einen Hang zum Individualismus aufweisen, während die türkische Kultur die Familie, Familiennetzwerke und familiäre Zusammenhänge deutlich stärker betont.

Die Dimension *Feminität vs. Maskulinität* bezieht sich zum einen auf die Gleichstellung der Geschlechter, wobei in Ländern mit hoher *Feminität* wie bspw. Schweden eine annähernde Gleichstellung der Geschlechter herrscht, wohingegen in maskulinen Gesellschaften ein hohes Machtungleichgewicht zwischen den Geschlechtern besteht und

traditionelle Geschlechtsrollenmuster vorherrschen (vgl. Hofstede 2001: 279-281). Zum anderen bezieht sich diese Dimension auf die Werteausrichtung in der Gesellschaft: feminine Gesellschaften gelten eher beziehungsorientiert und kooperativ, wohingegen maskuline Gesellschaften eher Leistungsorientierung und Kompetivität hervorheben.

Die *Kurzzeit- vs. Langzeitorientierung* ist nahezu selbsterklärend: in kurzzeitorientierten Gesellschaften zählen insbesondere schnelle Erfolge, wohingegen langzeitorientierte Gesellschaften mehr Wert auf langfristige Erfolge legen und daher nachhaltige Strategien wie bspw. Beziehungsaufbau betonen. Langzeitorientierung, wie sie bspw. in Japan anzutreffen ist, geht auch mit einer größeren Wertschätzung gegenüber Traditionen und Vorfahren einher (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 236-238).

Die zuletzt hinzugekommene Dimension *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit* bezieht sich auf die Verfahrensweise mit individuellen Bedürfnissen innerhalb der Kultur (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 278). Hedonismus und Genussorientierung, die mit größerem Optimismus bspw. sexueller Freiheit einhergehen, sind in aller Regel in westlichen Nationen stärker verbreitet, wohingegen in östlichen Kulturkreisen stärkere Restriktionen in Hinblick auf das Ausleben individueller Bedürfnisse anzutreffen sind.

Die genannten Dimensionen lassen sich sowohl auf die Untersuchung von Unternehmenskulturen als auch von nationalen Kulturen anwenden und sind daher auch in der interkulturellen Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung (vgl. Hug 2013: 347).

Diese Arbeit wird unter Anknüpfung an die skizzierten Kulturdimensionen in ihrem empirischen Teil Beispiele des Austausches im Rahmen der Life Science Forschung zwischen Deutschland und der Türkei gestützt auf Ergebnisse teilnehmender Beobachtungen analysieren.

## 3.2 Allgemeine Kritik an Hofstedes Kulturtheorie

Das Modell von Hofstede postuliert eine relative Stabilität fundamentaler Werte und Überzeugungen in nationalen Kulturen. Dieser Umstand erschwert es allerdings, politische und wirtschaftliche Veränderungen zu berücksichtigen, wie sie u.a. einer regionalen bzw. globalen Integration geschuldet sind (vgl. Pilz 2008: 91).

Insbesondere das schnelle Wachstum moderner Kommunikationstechnologien und die damit verbundenen Disruptionen führen zu immer schnelleren kulturellen Veränderungen, womit auch ein Wandel von Persönlichkeitsstrukturen innerhalb der Bevölkerung einhergehen kann.

Solche Veränderungen sind typischerweise globaler Art, d.h. sie erstrecken sich nicht nur auf die Bevölkerung innerhalb nationaler Grenzen. Dabei bleibt festzustellen, dass „die beherrschende Position der nationalen Kultur, die nach Hofstede durch Familie, Schule, Arbeitsplatz und politische Kreise befestigt war, nun von einer Reihe von neuen Werkzeugen wie Netzwerken, Plattformen und (Netz-) Gemeinschaften übernommen wurde“ (Pilz 2008: 91).

So verweist Magala (2004: 2) darauf, dass z.B. familiäre Änderungen insbesondere dann häufig auftreten, wenn eine hohe Zahl von Migrant\_innen mit mangelhaften lokalen Sprachkenntnissen einwandern und im neuen Land zu Eltern werden.

Besonders ein bestimmter Aspekt der Arbeit Hofstedes wurde wiederholt Kritik unterzogen. Es ist das Argument eines bias im Sinne „westlicher Voreingenommenheit“. Hofstede würde sich wie ein Vertreter einer kolonialen Tradition verhalten und dabei ein homogenes Kulturmodell propagieren. Diese Kritik kann sich darauf stützen, dass seine Daten zum überwiegenden Teil aus Quellen von westeuropäischen bzw. nordamerikanischen Forscher\_innen bzw. Ländern stammen. Andere – kleine und periphere Kulturen, z.B. auch indigene Bevölkerungen – wurden hingegen nicht berücksichtigt (vgl. Pilz 2008: 92).

Diese spezifische Kritik wird nach der Anwendung von Hofstedes Kulturdimensionen im Rahmen der teilnehmenden Beobachtungen, die im empirischen Teil der Arbeit dargelegt sind, aufgegriffen.

### 3.3 Alternative Theorien zu Hofstede

Bezüglich des mit Hofstedes Ansatz konkurrierenden Ansatzes von Trompenaars ist festzuhalten, dass die Entwicklung der Kulturdimensionen in dessen Studie in erster Linie auf deduktiver Grundlage erfolgte und nicht auf induktiv empirischer wie bei Hofstede. So wurde von Trompenaars z. B. die soziale Zusammensetzung der Teilnehmer\_innen bei der Analyse der Fallbeschreibungen nicht berücksichtigt, erklärt und analysiert. Er orientierte sich dabei an einem systemtheoretischen Bezugsrahmen, den berühmten „pattern variables“ von Talcott Parsons (1960; 2001) sowie an der Wertorientierungstheorie von Kluckhohn und Strodtbeck (1961).

Als Schüler von Hofstede stützte sich Trompenaars bei der Entwicklung seines Konzepts der Kulturdimensionen empirisch auf die Ergebnisse von 46000 Fallbeispielen aus 52 Ländern. Im Unterschied zu Hofstede erfolgte die Entwicklung der Kulturdimensionen nach Trompenaars dennoch primär deduktiv, was sich gemäß Schneider & Hirt (vgl. Schneider & Hirt 2007: 99) nachteilig auf die Überzeugungskraft des Ansatzes auswirkte.

Im Rahmen seiner Untersuchung befragte Trompenaars Manager und Verwaltungspersonal aus verschiedenen Unternehmen, die an Management-Seminaren teilgenommen hatten (vgl. Müller et al. 2007: 40). Die Datenerhebung erfolgte zwischen den 1980er- und 1990er-Jahren. Den Proband\_innen wurden bestimmte kulturbezogene Dilemma-Situationen mit dazugehörigen Statements angeboten, aus denen die aus subjektiver Sicht am besten passenden ausgesucht werden konnten (vgl. Schugk 2014: 210f.).

Auf dieser Grundlage wurden sieben Kulturdimensionen benannt, wobei die ersten fünf dichotomen Unterscheidungen auf den „pattern variables“ von Talcott Parsons beruhen, ohne dass dies vollends explizit gemacht worden wäre.

Die Kulturdimensionen nach Trompenaars sind die folgenden:

- Universalismus vs. Partikularismus
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Neutralität vs. Emotionalität

- Diffusität vs. Spezifität
- Leistungsorientierung vs. Zuschreibungsorientierung
- Einstellung zur Zeit (vgl. Trompenaars 1993: 157)
- Verhältnis zur Natur bzw. Umwelt (vgl. Trompenaars 1993: 181)

Die ersten fünf Dimensionen bilden Kategorien zwischenmenschlicher Beziehungen zwischen Mitgliedern einer Kultur nach Trompenaars Interpretation. Es handelt sich, wie leicht erkennbar, um die „pattern variables“ von Parsons. Die Einstellungen gegenüber Zeit sowie Umwelt und Natur bilden separate Kategorien, welche den Umgang von Mitgliedern einer Kultur damit beschreiben (vgl. Trompenaars & Hampden-Turner 2012: 31f.). Alle sieben Kulturdimensionen von Trompenaars weisen auch Bezüge zu Artefakten, Verhaltensweisen und Werten einer Kultur auf (vgl. Schugk 2014: 211).

Die Dimension *Universalismus vs. Partikularismus* referiert auf das Verhältnis von Generellem und Spezifischem. In universalistischen Kulturen kommt diese Dimension im Primat von universellen und allgemein verbindlichen Regeln und Verhaltensweisen zum Ausdruck, während partikularistische Kulturen Variationen dieser Regeln bzw. Verhaltensweisen abhängig von spezifischen Rahmenbedingungen zulassen. In universalistischen Kulturen werden konkrete Zielsetzungen fokussiert, während in partikularistischen Kulturen der Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen im Zentrum steht (vgl. Trompenaars 1993: 71).

Die Dimension *Individualismus vs. Kollektivismus* bezieht sich auf die Bedeutung von Individualität im Vergleich zu Gruppenzugehörigkeit in einer Kultur. In individualistischen Kulturen werden das „Ich“ und die „Freiheit des Einzelnen“ hervorgehoben, während in kollektivistischen das „Wir“ bzw. „die soziale Einbindung“ von Individuen in den Vordergrund gestellt werden (vgl. Trompenaars 1993: 74).

Die Kulturdimension *Neutralität vs. Emotionalität* beschreibt Fehlen bzw. Distanz gegenüber Emotionen und andererseits die Offenheit beim Gefühls- und Emotionsausdruck (vgl. Trompenaars & Hampden-Turner 2012: 31-33). Menschen in neutralen Kulturen werden häufig als kalt wahrgenommen, während Menschen in emotional geprägten Kulturen als unkontrolliert empfunden werden können (vgl. Trompenaars 1993: 105).

Die Kulturdimension *Diffusität vs. Spezifität* steht für Bezüge von verschiedenen Lebenskreisen zueinander. In spezifischen Kulturen ist der öffentliche Raum größer als der private, wobei sich in diffusen Kulturen die beiden Räume vermischen. Dies übt einen Einfluss auch auf die subjektive Ebene aus, auf die Introvertiertheit und Direktheit in Interaktionen von Menschen aus diesen Kulturen aus (vgl. Kolesky 2006: 25).

Die Kulturdimension *Leistungsorientierung vs. Zuschreibungsorientierung* betrifft die Zuteilung des sozialen Status (als Respekt oder Anerkennung) aufgrund von erzielten Leistungen oder von stabilen persönlichen Merkmalen bzw. Zuschreibungen. In leistungsorientierten Kulturen wird der soziale Status auf der Grundlage über persönliche Anstrengungen erzielter Erfolge zugeteilt, während in askriptiven Kriterien folgenden Kulturen der soziale Status nicht auf erworbenen, sondern auf zugeschriebenen Merkmalen (wie u.a. Geschlecht, Hautfarbe, Herkunft, Titel) beruht und auch lange Zeit stabil bleiben kann (vgl. Schugk 2014: 227–229).

Die Dimension *Einstellung zur Zeit* bezieht sich auf den Umgang mit der Zeit, der sich zwischen monochron und polychron orientierten Kulturen differenzieren lässt. In monochronen Kulturen wird die Zeit linear bzw. sequentiell geordnet, wohingegen in polychronen die Zeit zirkulär betrachtet wird, sodass Aktivitäten synchron ablaufen. Auf diese Weise können auch vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierte Kulturen differenziert werden (vgl. Trompenaars 1993: 23f.).

Die *Einstellung zur Natur bzw. Umwelt* setzt die Unterscheidung in innen- und außenorientierte Kulturen voraus. In innenorientierten Kulturen wird das Schicksal durch den eigenen Willen beeinflusst, also entsprechend internal attribuiert, während in außenorientierten Kulturen das Schicksal als von außen gegeben angesehen wird, was externalen Attributionen entspricht (vgl. Trompenaars & Hampden-Turner 2012: 32f.).

Ein anderer bedeutsamer Ansatz der Kulturdimensionen wurde vom Anthropologen Edward T. Hall entwickelt. Er gilt als Vater von Konzept und Theorie der Interkulturellen Kommunikation (vgl. Schugk 2014: 139). Im Rahmen seines Ansatzes unterscheidet Hall zwischen Low-Kontext- und High-Kontext-Kulturen. Als Abgrenzungskriterien fungieren dabei die Kontextualität und der Formalisierungsgrad der Kommunikation. Die Kontextualität bezieht sich auf den Grad der Abhängigkeit einer Botschaft vom

Kontextrahmen der Kommunikation und von nonverbaler Unterstützung, da der Formalisierungsgrad für die Explizitheit bzw. Implizitheit der Informationsübermittlung steht. Nach Ausprägung der beiden Dimensionen können einzelne Kulturen zugeordnet werden (vgl. Hall 1977: 8–12).

*Low-Kontext-Kulturen* zeichnen sich durch einen hohen Formalisierungsgrad aus, wobei im Fokus die Relevanz einer Botschaft steht. Die nonverbale Kommunikation und zwischenmenschliche Beziehungen spielen in ihnen eine eher untergeordnete Rolle. Die Mitteilungen werden direkt und explizit übermittelt, auch fällt schriftlichen Vereinbarungen ein hoher Stellenwert zu. In *High-Kontext-Kulturen* ist der Formalisierungsgrad hingegen niedrig. Botschaften werden implizit übermittelt und die nonverbale Kommunikation sowie zwischenmenschliche Bezüge spielen eine wichtige Rolle. Kritik wird nicht direkt geäußert. Im Fokus stehen die Sender\_innen einer Botschaft (vgl. Schneider & Hirt 2007: 90).

Weitere Kulturdimensionen, die von Hall differenziert werden, sind die Raum- und Zeitorientierung sowie die Informationsgeschwindigkeit. Bei der Raumorientierung geht es um ein kulturbedingtes Verständnis von Raum und den erforderlichen Abstand zu anderen Menschen im Sinne von Revierverhalten bzw. Territorialdenken.

Die *Zeitorientierung* spricht eine monochrome vs. eine polychrone Zeitauffassung an, wobei die Zeit entweder linear oder zirkulär betrachtet wird. Die *Informationsgeschwindigkeit* beschreibt das Tempo, mit dem Informationen in verschiedenen Kommunikationssituationen kodiert bzw. dekodiert werden. Die *Informationsgeschwindigkeit* wird von der Art der Information beeinflusst, die abgebildet wird. Auf dieser Grundlage können Kulturen mit Vorlieben für hohe und niedrige Informationsgeschwindigkeiten differenziert werden (vgl. Hall & Hall 1990: 5–15).

Die Ansätze der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hall unterscheiden sich deutlich vom Ansatz von Hofstede. Hall hat in seinem Zugang nur eine grobe Kultureinteilung (Low- und High Kontext Kulturen) unternommen. Sie weist einen ausgeprägt deskriptiven Charakter auf (vgl. Schugk 2014: 153f.).

Was die Kritik am Ansatz von Trompenaars betrifft, werden dessen Repräsentativität bzw. Verallgemeinerbarkeit sowie das Verfahren der Entwicklung von einzelnen Dimensionen in Zweifel gezogen. Es wird eingewandt, dass die Kulturdimensionen lediglich auf der Basis von Literaturanalysen – und nicht auf der Grundlage empirischer Kulturforschung wie bei Hofstede – abgeleitet wurden. Auch die Operationalisierung der Kulturdimensionen (vor allem deren Validität) wird in Frage gestellt (vgl. Schugk 2014: 236f.). Schließlich wird die Nähe zu Parsons' „Pattern Variables“ kritisch gesehen, da es sich dabei um Theorie- bzw. Konzeptbildung jenseits empirischer Forschung handelt.

In Bezug auf die Kulturdimensionen im Arbeitskontext lieferte Hofstede eine umfassende Studie, die ein überaus hohes Maß an wissenschaftlicher Beachtung und Sichtbarkeit erlangte. So wurde Hofstedes Hauptwerk „Cultures and Organizations: Software of the mind“ bis Mitte 2021 mehr als 100 Tausend mal zitiert (vgl. Google Scholar, Juli 2021 rd. 104 000 Zitationen). Von daher kann es nicht überraschen, dass diese Forschung auch häufig als Ausgangslage für weitere Forschung genutzt wurde (vgl. Schugk 2014: 139). Diese starke Rezeption war auch einer der Gründe, weshalb die Autorin den Ansatz von Hofstede für ihre eigene Studie wählte.

In seinem Werk „Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung“ (2016) versucht Hartmut Rosa eine modifizierte bzw. erneuerte Form der kritischen Theorie zu formulieren. In diesem Zusammenhang führt er den Begriff der Resonanz ein (vgl. Neuhaus & Kaczynski 2016: 42). Die zentrale These des Werkes lautet wie folgt: „Wenn Beschleunigung das Problem ist, dann ist Resonanz vielleicht die Lösung“ (Rosa 2016: 13). Rosa setzt sich mit einer systematischen Veränderung der Zeitstrukturen in modernen Gesellschaften auseinander. Die Transformation des Verhältnisses von Menschen zur Welt und ihr Verständnis davon werden als Eskalationstendenz auslegt. Die Qualität dieses Weltverhältnisses bestimmt nach Rosa nicht nur die Lebensqualität, sondern auch die innere erfahrbare Weltwahrnehmung bzw. die Form der Weltaneignung (vgl. Rosa 2016: 13–19).

In diesem Zusammenhang stellt die Theorie der Resonanz einen Gegenentwurf dar, eine Form der gelingenden Weltbeziehungen. Diese zeichnet sich durch vier Merkmale aus:

- Moment der Berührung,
- Moment der Selbstwirksamkeit,

- Moment der Transformation,
- Moment der Unverfügbarkeit.

Resonanz findet dort statt, wo Menschen durch etwas berührt bzw. bewegt werden. Resonanz schließt ein, dass sich das berührte Subjekt als selbstwirksam erfährt. Das dritte Merkmal von Resonanzbeziehungen ist deren Wirkung auf die Beteiligten. Darüber hinaus kann Resonanz dadurch charakterisiert werden, dass sich diese nicht erzwingen lässt und dass das Ergebnis eines Resonanzprozesses kaum vorauszusehen ist. Eine Resonanzbeziehung ist immer ergebnisoffen (vgl. Rosa 2016: 281–298).

Die zeitgenössische Sozialwissenschaft bringt fundierte Theorien hervor, wie die von Rosa, jedoch bietet Hofstedes Zugang den Vorteil, einer klaren Differenzierungsmöglichkeit von unterschiedlichen Kulturen über die differenzierte Betrachtung von deren Normen und Werten.

### **3.4 Interkulturalität, Transkulturalität und Orientalismus**

Der Begriff der Interkulturalität bezieht sich auf die Begegnung von und die Interaktion zwischen (Mitgliedern) zweier oder mehrerer Kulturen, wie dies bspw. im Falle von Reisen oder auch von internationalen Geschäftsbeziehungen der Fall sein kann. Auch auf nationaler Ebene sind solche interkulturellen Kontakte gängig, bspw. wenn Angehörige verschiedener Unternehmen oder Branchen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 343), wie dies bspw. bei wissenschaftlichen Berater\_innen in der Unterhaltungsindustrie der Fall ist (vgl. Pausch & Zaslav 2010: 197).

Solche interkulturellen Kontakte sind insofern potentiell schwierig, weil sie zunächst die Bewusstmachung der impliziten Werte der eigenen Kultur, zum anderen aber auch das Erkennen der Werte der fremden Kultur erfordern und darüber hinaus auch noch das Navigieren in beiden Systemen (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 23). Das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen ist für die betroffenen Individuen nicht selten mit einem ‚Kulturschock‘ verbunden, der dann aus der Perspektive von Hofstede Zugangs im Idealfall durch Akkulturation – der Anpassung an die (neue)

Umgebungskultur (vgl. Grote 2011: 12) – gelöst wird (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 384-386).

Das Konzept der Interkulturalität geht dabei jedoch von einem traditionellen Modell der Kultur aus, wie es unter anderem auch von Hofstede vertreten wird. Dieses und auch einige andere Modelle der Kultur gehen in der Tradition des Philosophen Herder davon aus, dass jede soziale Gruppierung einer Kugel gleich ihren Mittelpunkt in sich selbst habe (vgl. Welsch 2010: 41).

Eine solche Kulturauffassung setzt einerseits die Annahme von Homogenität innerhalb von Kulturen, andererseits die Abgrenzung zwischen Kulturen ohne deren Vermischung bzw. Hybridisierung voraus. Zur Überwindung eines solchen Begriffsverständnisses wurde das Konzept der Transkulturalität vorgeschlagen (vgl. Yousefi & Braun 2011: 7). Dieses im deutschen Sprachraum insbesondere vom Philosophen Welsch (1997, 2010) geprägte Konzept geht davon aus, dass das Kugelmodell der Kultur, wie es auch von Hofstede zugrunde gelegt wird, in Zeiten zunehmender Globalisierung nicht mehr der Realität entspreche und homogene, in sich geschlossene Kulturen insbesondere in Hinblick auf nationale Kulturen nicht mehr existieren würden (vgl. Welsch 1997: 67).

Stattdessen schlägt Welsch vor, die inhaltliche Dimension des Kulturbegriffes getrennt von der extensionalen zu betrachten (vgl. Welsch 2010: 40). Seine Annahme lässt sich dahingehend zusammenfassen, dass angesichts zunehmender Globalisierung und Vernetzung aber auch vor dem Hintergrund von starken Migrationsprozessen Kulturen einerseits in sich zerfasern und zunehmend heterogener werden, sich andererseits mit anderen Kulturen verknüpfen (vgl. Welsch 2010: 42).

Neben diesen auf Makroebene stattfindenden Verflechtungsprozessen transkultureller Art sei auch davon auszugehen, dass auf der Mikroebene Individuen zunehmend transkulturell geprägt werden, da sie – bspw. durch Kontakt mit Migrant\_innen, durch Reisen etc. – mit anderen Kulturen in Kontakt treten, von diesen beeinflusst werden und ihrerseits andere Kulturen beeinflussen (vgl. Welsch 2010: 46).

Das Konzept der Transkulturalität unterscheidet sich insbesondere in der Betrachtungsweise des Kulturbegriffes von dem der Interkulturalität. Auch wenn die

Beobachtung zunehmende Heterogenität innerhalb von Kulturen insbesondere im westlichen Raum durchaus zutreffend ist, so kann dennoch festgehalten werden, dass nach wie vor große Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen bestehen.

Dies gilt insbesondere für den Gegensatz zwischen okzidental und orientalischen, muslimisch geprägten Kulturen. Hier scheint in den vergangenen Jahren ausgehend von 9/11 und jüngeren Ereignissen islamistischen Terrors, dem daraufhin von den USA entfaltetem ‚war on terrorism‘ und verstärkt durch die sogenannte ‚Flüchtlingskrise‘ in Deutschland und anderen europäischen Ländern Mitte der 2010er eine Abgrenzung anstelle einer Annäherung stattgefunden zu haben (vgl. Luft 2016).

Insbesondere vor diesem Hintergrund und der Gefahr zunehmender irrationaler Islamophobie (vgl. Bleich 2011: 1581) sollte die Notwendigkeit der Sensibilität in der Verständigung zwischen Vertreter\_innen von Orient und Okzident auf der Hand liegen. Aus diesem Grund wird im weiteren Verlauf der Arbeit – ohne die Berechtigung des Konzeptes Transkulturalität in Frage stellen zu wollen – auf die Besonderheiten des interkulturellen Austausches und der interkulturellen Kommunikation unter Nutzung des Konzepts von Hofstede eingegangen.

In diesem Zusammenhang ist auch noch auf das Konzept des Orientalismus zu verweisen, das von Edward W. Said (2003) in die Diskussion eingebracht wurde. Orientalismus wird von ihm verstanden als eine spezielle Form des Eurozentrismus, also einer Sichtweise, der normativ die Überlegenheit der europäisch-christlichen Tradition gegenüber der arabisch-islamischen Tradition zugrunde liegt (vgl. Kreisky 2002: 7).

Said geht davon aus, dass dem westlichen (christlich geprägten) Denken eine Tradition der Feindseligkeit gegenüber dem Islam innewohne. Eben diese Einstellung und die mit ihr verbundene Sichtweise des Orients werden vom Autor als „Orientalismus“ bezeichnet und mit negativer Konnotation versehen, eine Einstellung, die dem Westen dazu dient, den Orient klassifikatorisch zu verorten und letzten Endes zu beherrschen (vgl. Kreisky 2002: 7f.). Said geht davon aus, dass die auf dem „orientalistischen Diskurs“ beruhende Weltsicht davon abhängt, wie der Westen den Orient wahrnehme. Er würde ihn damit gleichwohl vorgeben. Said postuliert, dass das Bild des Orients, wie es im Westen vorherrscht, einem eurozentrischen Bias entspringt, damit weniger auf faktischen

Unterschieden zwischen Kulturen beruhe, als vielmehr auf Vorbegriffen und -urteilen der westlichen Welt gegenüber dem ‚Orient‘. Die europäische Definition des Orients charakterisiert Said in den Worten des Politikwissenschaftlers Thomas Schmidinger (o. J. S. 1) als „eine kolonialistische Konstruktion des Anderen, eben des Orient [sic!] [...], die über Jahrhunderte hinweg in gewissen Konstanten verlaufen“ sei.

In der Konstruktion des Orients hat der Okzident nach Auffassung Saids nicht nur ein Bild des Anderen geschaffen, sondern dieses auch zum Bezugspunkt für die Definition des eigenen Selbst, in Abgrenzung zu eben diesem anderen gemacht (vgl. Said 2003: 1f.).

Zu berücksichtigen sei dabei die Tatsache, dass die Beziehung zwischen dem europäischen ‚Okzident‘ und der als ‚Orient‘ konstruierten Weltregion nicht gleichberechtigt gewesen sei: zwar wird dieser Orient als Ursprung der westlichen Zivilisation und Sprache anerkannt, er sei aber auch der Ort, an dem der Westen sich seine ältesten Kolonien angeeignet habe (vgl. Said 2003: 1).

Entsprechend sei die Beziehung zwischen ‚Orient‘ und ‚Okzident‘ auch von den herrschenden Machtverhältnissen geprägt (vgl. Said 2003: 5). Das hierzulande vorherrschende Bild des ‚Orients‘ sei daher aus der Sicht der Machthaber gegenüber dem Unterlegenen entstanden und von dieser Perspektive und herrschenden Vorurteilen geprägt. Als Beleg für seine These führt Said an, dass das Bild des Orients im nordamerikanischen Raum sich deutlich von dem Bild unterscheide, das in Europa vorherrscht. Dort wird der ‚Orient‘ aufgrund seiner geografischen Lage stärker mit dem Fernen Osten in Verbindung gebracht (vgl. Said 2003: 1).

Said vertritt die Auffassung, dass auch die wissenschaftliche Beschäftigung mit arabischen Ländern, dem Islam und den Beziehungen zwischen ‚Orient‘ und ‚Okzident‘ in Europa von dieser verzerrten Sichtweise geprägt sei. Seiner Position zufolge operieren diese Disziplinen nicht unabhängig und mit wissenschaftlicher Neutralität, sondern ließen sich als Ausdruck und Verbreitungsinstrument einer voreingenommenen Sichtweise erkennen: „Sie hätten sich – ob wissentlich oder nicht – zu Komplizen der westlichen Beherrschung oder zumindest Bevormundung der außer-okzidentalen Zivilisationen gemacht.“ (Osterhammel 1997: 597)

Die Gefahr einer Islamophobie im christlich geprägten Westen ist vor dem Hintergrund dieser Betrachtungen nicht als ein neues Phänomen ausgehend von islamistischem Terror zu verstehen (vgl. Rana 2007: 148f.), sondern als ein bereits seit Jahrhunderten beobachtbares Phänomen (vgl. Bravo López 2011: 556), das durch die jüngeren Ereignisse neu geschürt wurde. Insbesondere vor diesem Hintergrund und der Gefahr der sich verschärfenden Islamophobie (vgl. Bleich 2011: 1581) sollte die Notwendigkeit der Sensibilität in der Verständigung zwischen Vertretern von ‚Orient‘ und ‚Okzident‘ auf der Hand liegen.

Said thematisiert die Notwendigkeit einer Verständigung zwischen Orient und Okzident. Dies verweist zugleich darauf, dass in dieser Hinsicht eine Lücke besteht, die nicht zuletzt dadurch zustande kam, dass unterschiedliche Wertorientierungen und -interpretationen vorliegen. Festhalten lässt zudem, dass Begriffe wie Interkulturalität, Transkulturalität und Orientalismuskritik miteinander verbunden und ineinander enthalten sind. Jedenfalls spricht Saids Orientalismusthese nicht gegen eine Fokussierung auf die unterschiedlichen Werte von Kulturen, wenn man die Kulturen selbst analysieren möchte.

### **3.5 World Values Survey**

Bei dem World Values Survey (o. J.b) handelt es sich um eine von dem Politikwissenschaftler Ronald Inglehart begründete weltweite Umfrage der politischen Kulturforschung zum Thema menschlicher Wertvorstellungen. Die Realisierung dieser Umfrage und entsprechende Publikationen werden von einem weltweit organisierten Netzwerk von Sozialwissenschaftler\_innen getragen, das der Frage nachgeht, welchen Einfluss ein zu beobachtender Wertewandel auf das soziale und politische Leben einer Gesellschaft haben kann.

Die erste Umfrage in diesem Bezugsrahmen wurde im Jahre 1981 durchgeführt. Der World Values Survey (WV-Survey) beruht auf einer Aggregation von Studien, die in fast 100 Ländern durchgeführt werden, wobei repräsentativ etwa 90% der Weltbevölkerung sind. Nach Selbstverständnis der Forscher\_innen handelt es sich dabei um „the largest non-commercial, cross-national, time series investigation of human beliefs and values ever executed [...]“. (World Values Survey o. J.c)

Bis 2021 wurden dabei fast 400.000 Personen in die Erhebungen einbezogen. Der WV-Survey ist die einzige Studie, die um die Erfassung eines umfassenden Meinungsbildes bemüht ist, wobei die Bandbreite sich von den ärmsten bis zu den reichsten Ländern erstreckt. Abgedeckt werden alle bedeutenden kulturellen Zonen des Globus.

Ziel der Forschung ist es nicht zuletzt, Wissenschaftler\_innen und verantwortlichen Politiker\_innen ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dessen Hilfe es möglich ist, die Veränderungen hinsichtlich Glauben, Werten und Motiven der Bevölkerung besser zu verstehen. Davon profitieren insbesondere wissenschaftliche Disziplinen wie Politikwissenschaften, Soziologie, Sozialpsychologie und Wirtschaftswissenschaften. Im Mittelpunkt der Erkenntnisgewinnung stehen Themen wie wirtschaftliche Entwicklung, Demokratieentwicklung, Religion, Geschlechtervorstellungen und individuelles Wohlbefinden (vgl. World Values Survey o. J.b).

Ein Ergebnis der Umfrage mündete in die Konstruktion der sog. „kulturellen Landkarte“ (Inglehart–Welzel „Cultural Map“). Die Politikwissenschaftler Inglehart und Welzel gehen davon aus, dass es weltweit genau zwei unterschiedliche kulturelle Dimensionen gäbe, namentlich markiert durch die Gegensätze zwischen

1. traditionellen Werten einerseits und säkular-rationalen Werten andererseits, sowie
2. überlebensrelevanten Werten einerseits und Werten der Selbstverwirklichung andererseits (vgl. World Values Survey o. J.a)

Gemäß dieser Klassifikation zählen z.B. Gesellschaften wie die USA oder Irland zu solchen, in denen traditionelle und selbstverwirklichungsbezogene Werte bevorzugt werden. Säkular-rationale und selbstverwirklichungsbezogene Werte werden dagegen in Ländern wie Schweden und Deutschland bevorzugt (vgl. World Values Survey o. J.a).

Wenn man die unterschiedlichen kulturellen Dimensionen von Inglehart und von Welzel auf die Situation z.B. in Istanbul anwendet, so werden seit der Regierung der AKP auch wieder traditionelle Werte im sozialen System verankert und ausgelebt, denn religiös orientierten jungen Damen wurde es wieder möglich gemacht, etwa ein Kopftuch tragen (vgl. Güsten 2019).

Einen Einfluss auf die Wertekonstellation in der Türkei hat nach der rezenten Studie von Norris und Inglehart die neue zentralisierte Macht beim Präsidenten in der Türkei und die Strafverfolgung von Menschenrechtsaktivist\_innen (vgl. Norris & Inglehart 2019: 415).

In dieser Studie beschreiben Norris und Inglehart die Türkei als Hybrid - Regime, in dem liberale demokratische Institutionen geschwächt werden und die Intoleranz gegenüber politisch oppositionellen Strömungen verstärkt zunimmt (vgl. Norris & Inglehart 2019: 453). Es bestehe die Gefahr in Richtung der Entwicklung einer Autokratie. Somit werden auch die soziale Inklusivität und die Vielfalt der Gesellschaft eingeschränkt, wodurch das öffentliche Vertrauen in die repräsentativen Institutionen sinke (vgl. Norris & Inglehart 2019: 460).

Einen bemerkenswerten Einfluss auf die Situationen in der Türkei hatte auch der Exodus von syrischen Flüchtlingen (vgl. Norris & Inglehart 2019: 179). Diese Flüchtlinge sind konzentriert auf städtische Gebiete, z.B. Istanbul, mit der Implikation sozialer Probleme (vgl. Norris & Inglehart 2019: 303).

Norris und Inglehart stellen ihre Untersuchungsergebnisse auf der Grundlage des Vergleichs von 32 Ländern in Europa in entsprechenden komparativen Diagrammen dar: Populismus und Immigration sind wichtige Faktoren in diesem Zusammenhang ebenso die Einflussnahme auf das Wahlverhalten (vgl. Norris & Inglehart 2019: 194 und 107).

## **4. Voraussetzungen des interkulturellen Managements**

### **4.1 Kultur und weltweite Unternehmenstätigkeit**

Internationale Unternehmenstätigkeiten haben eine lange Tradition, die u.a. die deutsche Hanse und die Geschichte der Kolonialbeziehungen miteinschließt. Seit dem Ende des kalten Krieges und mit der zunehmenden Verbreitung moderner Wirtschaftswege und Kommunikationsmittel haben sich auch die internationalen Unternehmenstätigkeiten ausgeweitet (vgl. Holtbrügge & Welge 2010: 1). Sie umfassen dabei nicht nur den Handel in Form von Im- und Export, sondern auch die Auslagerung von Produktions- und Vertriebsstandorten, Lizenzierung, Franchising sowie Joint Ventures (vgl. Weber & Kabst 2006: 222f.).

Dies sind hybride Formen der wirtschaftlichen Tätigkeit, bei denen ein Unternehmen eine Verbindung mit externen Akteuren – entweder in Form von Einzelpersonen oder aber anderer Unternehmen – eingeht (vgl. McKelvie & Wiklund 2010: 274).

Solche hybriden Beziehungen können zum Wachstum beitragen und bei der Erschließung neuer Märkte helfen (vgl. Kumar 2005: 329; Tong, Reuer & Peng 2008: 1014f.). Internationale Unternehmenstätigkeiten sind Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Theorien, die sich mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung und Perspektive mit den Einflussfaktoren und Aufgabenfeldern internationaler Unternehmensaktivitäten auseinandersetzen (vgl. Becker 2005: 93–95). Gemeinsam ist diesen Theorien der Versuch, Internationalisierungsprozesse als logische Folge wirtschaftlicher Verhältnisse zu erklären bzw. zu verstehen. Zudem werden zumeist Fragen der Anbahnung und Gestaltung internationaler Beziehungen fokussiert und Managementtätigkeiten weitgehend ausgeklammert (vgl. Macharzina & Brodel 1997: 1942).

Im Rahmen internationaler Tätigkeiten werden die Unternehmen jedoch – insbesondere bei kulturübergreifenden Geschäftsbeziehungen – oftmals mit der Tatsache konfrontiert, dass Konzepte und Handlungsweisen nicht von einem Land auf das andere übertragen werden können. Die Notwendigkeit einer gemeinsamen Geschäftssprache stellt dabei nur eines der Probleme internationaler Kommunikation und Geschäftsbeziehungen dar (vgl. Winkler & Dibbern 2008: 756).

Von zentraler Bedeutung für die Gestaltung der internationalen Beziehungen ist die Kultur: Ihre analytische Einbeziehung umfasst sowohl deskriptive Aspekte – wie die Beschreibung von Verhaltenweisen und -ergebnissen – als auch explikative in Form der Benennung von Verhaltensursachen (s. Abbildung 1).

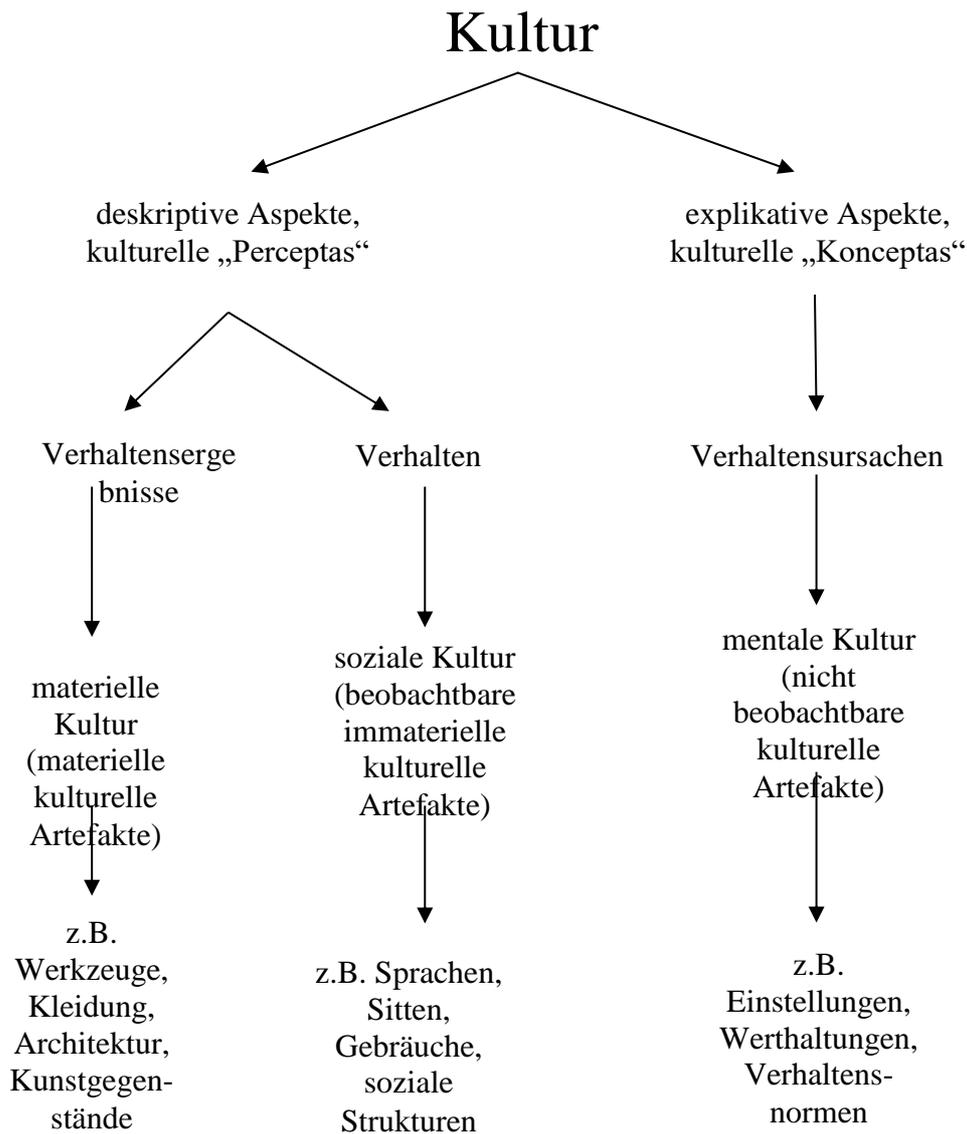


Abbildung 1: Deskriptive und explikative Kultur Aspekte (1972, Kluckhohn & Kelly zit. n. Holzmüller & Berg 2002: 886)

Die Abbildung beschreibt die Kultur in drei verschiedenen Aspekten, zwei sind deskriptiver Art und einer ist explikativer Natur.

Der erste deskriptive Aspekt sind die Verhaltensergebnisse, die durch eine materielle Kultur erzeugt werden, z.B. durch Werkzeuge oder auch die Kleidung. Der zweite deskriptive Aspekt ist das Verhalten selbst, das sich ausdrückt in der Sprache und den Sitten und Gebräuche, die uns leiten.

Der dritte Aspekt ist die explikative Seite, also die Berücksichtigung von Verhaltensursachen, die sich ergeben aus unseren Werthaltungen und Einstellungen.

In einem bi-nationalen Forschungsverbund, in dem eine türkische Forschungseinrichtung und eine deutsche Forschungseinrichtung, hier in diesem Beispiel der Fraunhofer VLS, erfolgreich zusammen agieren möchten, muss nicht zuletzt ein gegenseitiges Verständnis über Regulierungen wie die gemeinsame Kleidung bei Besprechungen, die gemeinsam gesprochene Sprache und die Werte, die mit der Forschung verknüpft sind, vorliegen.

Die beiden deskriptiven Aspekte und der explikative Aspekt erscheinen somit gemeinsam wichtig, um einen erfolgreichen bi-nationalen Forschungsverbund zu ermöglichen.

Das Schema lässt sich aber auch gut auf kulturelle Bedürfnisse und Präferenzen übertragen. Dies könnte z.B. ein Opernbesuch von Verdis La Traviata sein. Um die Oper besuchen zu können, braucht man die nötigen finanziellen Ressourcen. Auch die Wahl der Kleidung sollte dem Ort angemessen sein.

Die gute Opernvorstellung mag das eigene Denken nachhaltig beeinflussen. Gelingende internationale Unternehmenstätigkeiten sollten daher immer auch die kulturellen Dispositionen der an den wirtschaftlichen Beziehungen beteiligten Akteure berücksichtigen.

Hinsichtlich des Konzepts der Kultur in innovativen Theorien von unternehmerischer Tätigkeit wird häufig Fayerweathers Ressourcen-Transfer orientierter Bezugsrahmen des internationalen Managements (1975, zit. n. Welge & Holtbrügge 2003: 5) zugrunde gelegt.

Der Grundgedanke dieser Theorie ist darin zu sehen, dass „die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen von der Fähigkeit einer multinationalen Unternehmung zur Unifikation ihrer Managementsysteme, -strukturen und -prozesse abhängt“ (Welge & Holtbrügge 2003: 5).

Vorteilhaft ist es unter dieser Prämisse, Prozesse so weit wie möglich zu standardisieren. Andere Modelle wurden auf dieser Basis weiterentwickelt, so z.B. in Form der Theorie

des globalen Wettbewerbs von Porter (1989). Der Autor weist zusätzlich darauf hin, dass auch auf branchenspezifische Charakteristika Rücksicht genommen werden müsse (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 5).

Davon abzugrenzen ist z.B. die Theorie der operationalen Flexibilität (nach Kogut 1989), die als besonders relevant für das internationale Management nicht in erster Linie die Größe des Marktes sieht, sondern vielmehr die „zunehmende Unsicherheit, Varianz und Diskontinuität von Umweltentwicklungen“ (Welge & Holtbrügge 2003: 5). Anzustreben sei deshalb eine möglichst große operationale Flexibilität.

Schließlich soll noch die in der Literatur als „postmodern“ bezeichnete Theorie des internationalen Managements erwähnt werden (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 5). Sie fußt auf philosophischen und ästhetischen Prämissen und prognostiziert, dass gravierende Veränderungen auf politischer, kultureller, wirtschaftlicher und technischer Ebene dazu führen, dass die Umweltbedingungen im Rahmen eines globalen Wettbewerbs an Komplexität und immanenter Widersprüchlichkeit noch zunehmen werden.

Der Ansatz von Porter verlangt somit auch, dass ein grundsätzliches Verständnis in Hinblick auf die materielle, die soziale und die mentale Kultur bei geschäftlichen Interaktionen von Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten gefunden werden muss. Von daher erscheint es wiederum möglich, das Schema von Holzbrügge & Berg auch mit der Theorie von Porter und Fayerweather zu verbinden.

## **4.2 Organisation interkultureller Verfahrensweisen**

Im Rahmen von transnational tätigen Unternehmen mit entsprechenden Organisationskulturen wird die Diversität der Kulturen der einzelnen Tochtergesellschaften und deren Mitgliedern längst nicht mehr als Problem, sondern als Chance begriffen, auf weltweit verfügbare Ressourcen zurückgreifen zu können. Besonders deutlich wird diese Tendenz z. B. bei einem Konzern wie Philips, der in einem recht kleinen Land seinen Hauptsitz haben und einen klar transnational ausgerichteten Ansatz verfolgt (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 14).

Martin und Mayerson (1988, zit. n. Welge & Holtbrügge 2003: 14) haben ihrerseits Idealtypen für eine transnationale Organisationskultur entwickelt. Dabei wird bewusst versucht, „Möglichkeiten für die Handhabung der Multikulturalität in multinationalen Umgebungen“ zu finden. Die Autoren unterscheiden dabei drei unterschiedliche Strategien:

1. Die Strategie der *Integration*: Sie unterstellt, dass die bestehenden Strukturen der Organisation konsistent und kohärent sind. Die Tochterunternehmen und das Mutterunternehmen weisen zwar unterschiedliche Organisationskulturen auf, diese sind aber durchaus miteinander kompatibel. Auf der Grundlage von Scheins (1985) Modell der Kulturebenen lässt sich hierzu bemerken, dass von gemeinsamen Basisannahmen auszugehen ist, hinsichtlich der Normen, Symbole und Standards aber durchaus auch nationale Unterschiede zu beobachten sind (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 14).
2. Die Strategie der *Diversifizierung*: Sie betrifft multinationale Unternehmen, die auf einer ganzen Reihe unterschiedlicher Sinnsysteme beruhen, die nicht immer konsistent sind. Dieser Umstand erschwert einen unternehmensweiten Konsens in starkem Maße und stellt die Möglichkeit gesamtunternehmerischer Prägnanz und Orientierung infrage. „Zudem besteht die Gefahr, dass die ausgeprägte *Subkulturbildung* mehr und mehr zu ‚faulen Kompromissen‘ und zur ungewollten Herausbildung einer polyzentrischen Organisationskultur führt, deren Steuerungswirkung nur noch sehr gering ist“ (Welge & Holtbrügge 2003: 14).
3. Die Strategie der *Ambiguität*: Sie weist Gefahren der Strategie der *Diversifizierung* in noch verstärktem Maße auf, da hier auf eine grundsätzliche „Pluralität und Inkommensurabilität“ (Welge & Holtbrügge 2003: 14) der Teilkulturen multinationaler Unternehmen abgehoben wird. Statt kultureller Grenzen herrschen hier starke kulturelle Widersprüche vor, ebenso ein schneller kultureller Wandel sowie ein ständiger Wechsel der Interaktionsmuster und der bestehenden Koalitionen (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 15). Eine zielgerichtete kulturelle Steuerung erscheint unter dieser Prämisse nahezu als ausgeschlossen.

Die Strategie des Fraunhofer VLS ist es daher, in den Interaktionen des bi-nationalen Forschungsverbundes möglichst viele Elemente der Integrationen der Perspektiven der beiden Kulturen abzubilden. In der Routine, in dem gemeinsamen Zusammensein, ergeben sich immer wieder Anhaltspunkte wie die Aspekte der beiden Kulturen verbunden werden können. Hierfür muss Bewusstsein geschaffen werden. Unter dieser Voraussetzung findet man auch Schnittpunkte für eine gemeinsame materielle Kultur. Eine geteilte soziale Kultur und gemeinsame Einstellungen werden entwickelt.

### **4.3 Wettbewerbsvorteile durch professionelles Management**

Wie bereits oben angedeutet, sind internationale und interkulturelle wirtschaftliche Beziehungen ein wesentlicher Wachstums- und Erfolgsfaktor in Zeiten der Globalisierung. Unter solchen Bedingungen ist der Nutzen interkulturellen Managements offensichtlich. Welge und Holtbrügge (2003: 4) verweisen außerdem darauf, dass sich auch aus theoretischer Sicht ein Wettbewerbsvorteil durch interkulturelles Management ergibt: So betonen die Autoren, dass Arbeitsteams, die ein möglichst breites Spektrum an Werten, Wissen und Persönlichkeitsmerkmalen umfassen, zu kreativeren und innovativeren Leistungen im Stande sind als homogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 4).

Darüber hinaus verweisen sie auf empirische Befunde, nach denen auch die Lernfähigkeit mit der Heterogenität der Gruppe zunimmt. Dies betrifft insbesondere Aspekte des informellen Lernens: so erwerben Mitglieder in interkulturell zusammengesetzten Teams neben dem fachlich erarbeiteten Wissen auch Wissen über die anderen beteiligten Nationalitäten und Kulturen und bilden auf diese Weise interkulturelle Kompetenz aus (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 4).

Unter diesen arbeitspsychologisch begründeten Vorteilen interkulturellen Managements führen die Autoren auch den Aspekt des Humankapitals an: Aus dieser Perspektive sei darauf hinzuweisen, dass Unternehmen dann am ehesten den Anforderungen eines heterogenen globalisierten Marktes gerecht werden können, wenn „ihre eigene Struktur die Struktur der Nachfrager möglichst deckungsgleich widerspiegelt“ (Welge & Holtbrügge 2003: 4).

Insofern ist eine heterogene und multikulturelle Struktur als Wettbewerbsvorteil zu verstehen, da sie es dem Unternehmen ermöglicht, auf die verschiedenen Anforderungen des Marktes flexibel zu reagieren (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 4).

Angesichts eines türkischen Migrationshintergrundes und des Wissens über die Türkei sowie die Struktur der Organisationen in der Türkei ist davon auszugehen, dass türkischstämmige Mitarbeiter\_innen als ein großer Vorteil gerade auch für Forschungsorganisationen in Deutschland anzusehen sind, wenn sie in den Aufbau von Beziehungen mit der Türkei eingebunden werden können. Alleine schon die Beherrschung türkischer Sprache spiegelt der türkischen Seite einen zentralen Aspekt des eigenen kulturellen Hintergrunds wider. Hierdurch öffnet sich die Zielkultur und wichtige Grundlagen für erfolgreiche Interaktionen sind hergestellt. Interkulturelles Management ist eine der Grundlagen für den Erfolg eines Unternehmens oder auch einer Forschungsorganisation. Die Annahmen von Welge und Holtbrügge erfahren hierdurch Bestätigung.

#### **4.4 Ein Modell transnationaler Organisation**

Das Modell von Bartlett und Ghoshal (1990, zit. n. Welge & Holtbrügge 2003: 7) unterscheidet vier idealtypische Organisationsmodelle:

1. Das Organisationsmodell der *koordinierten Föderation* wurde in den 1950er bzw. 1960er Jahren in den Vereinigten Staaten von Amerika angewandt. Betont wird dabei die starke Abhängigkeit der Tochter- von dem Mutterunternehmen (z.B. hinsichtlich der Produkte oder der technischen Verfahren). Die Koordination erfolgt vom Mutterunternehmen aus, ausländische Tochterunternehmen werden unterstützt, gesteuert und geleitet. Auf diese Weise wird der Wissenstransfer zwar erleichtert, jedoch besteht nur eine geringe Anpassungsfähigkeit was die spezifischen Eigenheiten ausländischer Märkte betrifft (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 7).

Die koordinierte Föderation geht auf die kulturellen Unterschiede einer anderen Nation oder eines anderen kulturellen Kontextes kaum ein. Der Fraunhofer VLS vermeidet deshalb, diesen Weg zu verfolgen.

2. Das Organisationsmodell der *dezentralisierten Föderation* dagegen findet sich besonders bei europäischen Unternehmen. Grundmerkmal ist „die Führung der ausländischen Tochtergesellschaften als Portfolio unabhängiger Engagements“ (Welge & Holtbrügge 2003: 7).

Das Mutterunternehmen bemüht sich, das Produkt auf dem ausländischen Markt zu etablieren und für die (weitestgehend autonom) operierenden Tochterunternehmen eine hohe Effizienz sicherzustellen. Das hohe Maß an Autonomie sorgt dafür, dass die Bedingungen des jeweiligen Landes zielsicher berücksichtigt werden können. Allerdings können z.B. Synergieeffekte nur unzureichend genutzt werden.

3. Insbesondere im japanischen Raum kommt häufig das Organisationsmodell der *zentralisierten Knotenstruktur* zum Einsatz. Der besondere Ertrag des Modells beruht darauf, dass Vermögen, Ressourcen und Kompetenzen so weit wie möglich zentralisiert werden. Außerdem fließen Güter, Knowhow und Mitarbeiter\_innen nur in eine Richtung – vom Mutter- zum Tochterunternehmen (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 8).

Das vorrangige Ziel besteht darin, ausländische Märkte unter dem Gesichtspunkt der Weltmarktproduktion zu erschließen, und zwar lediglich gemäß den Wünschen und Vorgaben des Mutterunternehmens. Größte Vorteile dieser Organisationsform sind „die Möglichkeit der weltweiten Abstimmung der einzelnen Unternehmenseinheiten“ sowie die „Realisierung weltmarktorientierter Größenvorteile“ (Welge & Holtbrügge 2003: 9). Dem stehen aber auch Nachteile gegenüber, so insbesondere der Umstand, dass das Anpassungsvermögen an die besonderen Umweltbedingungen der Tochterunternehmen stark begrenzt ist.

4. Da keines der drei genannten Modelle nach Ansicht der Autoren der optimalen Umsetzung eines interkulturellen Managements nahekommt, fordern sie die Umsetzung eines Organisationsmodells, das *integrierte Netzwerkstrukturen* aufweist:

Im Zentrum eines solchen Modells steht nicht mehr die ausschließliche Realisierung von Vorteilen für multinationale Unternehmen, sondern eine gleichzeitige Nutzung von „nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen“ (Welge & Holtbrügge 2003: 9).

Unter einer solchen Prämisse obliegt es dem Mutterunternehmen nicht mehr, lediglich Steuerungs- und Kontrollfunktionen zu übernehmen. Die Tochterunternehmen wandeln sich vielmehr in Richtung eines aktiven Teils des Gesamtunternehmens. Sie bringen ihre (länderspezifischen) Hintergründe und Erfahrungen mit ein und bestimmen dadurch die Entwicklung und Durchführung der Unternehmensstrategie aktiv mit. Sie werden mit anderen Worten zu „empowered subsidiaries“ (Welge & Holtbrügge 2003: 9).

Der Fraunhofer VLS agiert von Deutschland aus und hat als Verbundgeschäftsstelle keine eigenen Außenstellen, nur Vertreter in Japan und Skandinavien, die provisionsbasiert agieren. Die Mitarbeiter\_innen in der Geschäftsstelle lernen jedoch von den Dienstreisen und passen sich an die entsprechenden Länder an – speziell auch im Sinne eines interkulturellen Marketings.

Die Marktanforderungen z.B. der Türkei werden auch an die Institute im Fraunhofer VLS weitergegeben und die Forschung wird darauf zugeschnitten. Hierdurch ändern sich auch Forschungsinhalte und die Art wie Methoden angewendet werden. Auf diese Weise sind auch die Workshops entstanden, wie noch empirisch beschrieben wird.

Die Arbeit mit der Türkei verändert somit auf kreative Weise die Geschäftsstelle selbst und auch die Forschung in Deutschland, speziell im Hinblick auf die Relation von spezifischem Aufwand und weiteren Faktoren, die aus anderen Tätigkeiten resultieren. Dieses Wissen fließt dann in die Netzwerkstruktur der Fraunhofer-Gesellschaft nach Deutschland zurück. Somit entstehen über interkulturelle Marktzugänge Innovationen. Im Mead'schen Sinne (vgl. Mead & Morris 2017) werden somit internationale Kommunikation und Intersubjektivität aufgebaut.

## 4.5 Interkulturelles Wissensmanagement

Als wesentliche Voraussetzung des interkulturellen Managements in multinational operierenden Unternehmen sehen Welge und Holtbrügge (2003: 11) das länderübergreifende Management von Wissen und Informationen. So müssen bspw. Tochtergesellschaften über Informationen und Erkenntnisse aus der Hauptgeschäftsstelle auf dem Laufenden gehalten werden. Umgekehrt ist auch die Hauptgeschäftsstelle über die spezifischen Informationen und Erkenntnisse der Tochtergesellschaften zu orientieren, da diese wesentliche Informationen über kulturspezifische Besonderheiten enthalten können. Dies vermeidet Mehr- und Doppelarbeit und erhöht damit unter anderem die Effizienz und Lernfähigkeit der Organisation.

Auch individuelle Erkenntnisse und individuelles Wissen müssen allgemein geteilt werden, so dass vorhandene Informationen und Strategien im Sinne der best-practice standardisiert und optimiert werden können. Dies gilt insbesondere auch für das implizite Wissen, das nur schwer zu verbalisieren und dokumentieren ist (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 11).

Im Rahmen des transnationalen Informationsmanagements müssen implizites und explizites Wissen transformiert und ausgetauscht werden (s. Abbildung 2).

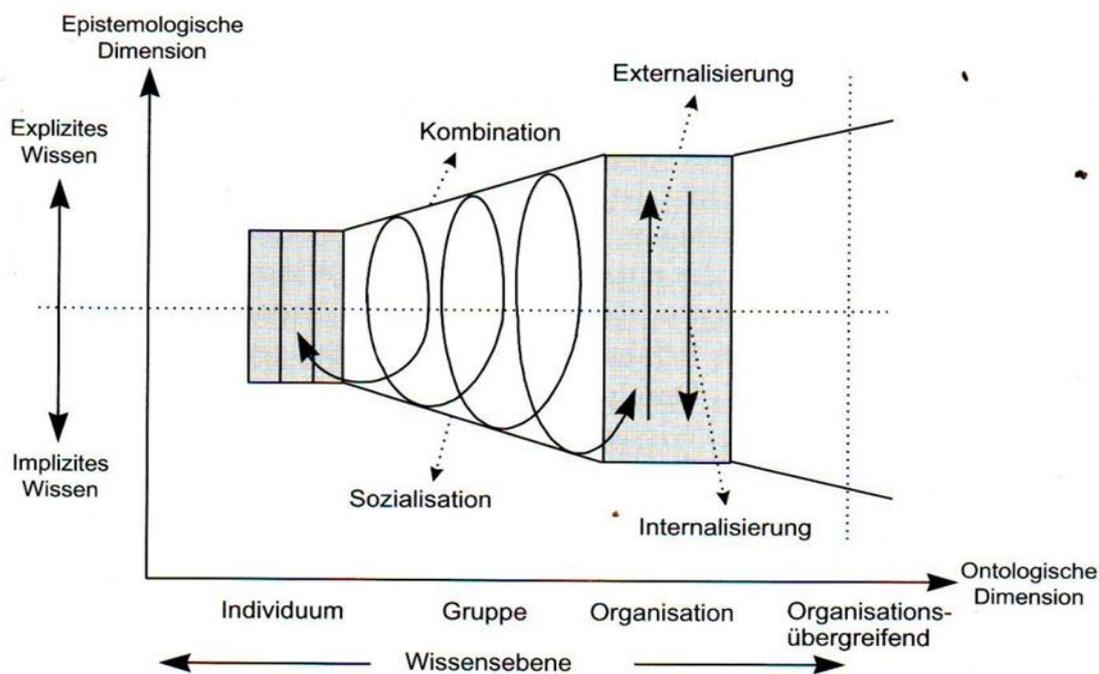


Abbildung 2: Spirale der organisatorischen Wissenszeugung in multinationalen Unternehmen (Welge & Holtbrügge 2003: 12).

In der epistemologischen Dimension erfolgt dabei eine Transformation von einer Wissensart in die andere; in der ontologischen Dimension vollzieht sich der Austausch zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten und der Gesamtorganisation. Der Aspekt der Sozialisation beschreibt im Rahmen dieses Prozesses die Anreicherung und Erweiterung impliziten Wissens durch Erfahrungsaustausch; Kombination meint die Ausweitung expliziten Wissens durch Daten- und Informationsaustausch. Internalisierung wiederum verweist auf die Transformation expliziten Wissens in implizites, während Externalisierung den umgekehrten Prozess bezeichnet (vgl. Welge & Holtbrügge 2003: 12).

Deutsche und türkische Forschungsorganisationen und Unternehmen transformieren durch die an Gegenseitigkeit orientierte Interaktion – symmetrischen Austausch – ihr jeweils eigenes Wissen und versuchen auf diese Weise, eine gemeinsame Wissensbasis zu schaffen. Diese neue Wissensbasis erzeugt eine weitere Wissensebene, die von dem teilnehmenden Individuum mit Arbeitsgruppen und der Gesamtorganisation geteilt wird.

So entsteht eine weitere Stufe der Sozialisation hin zu einem intersubjektiv geteilten Wissen, das zwischen den Kulturen Neues schafft. Dies ist der kreative Prozess interkultureller Kommunikation. Ein fortgeschrittenes interkulturelles Management schafft somit Intersubjektivität und neue Formen der Sozialisation, generiert soziale Innovationen. Mead's „taking the role of the other“ findet sich hier als evolutionäres Kriterium (vgl. Mead & Morris 2017).

## **5. Interkultureller Austausch und Kulturbegriffe**

### **5.1 Kulturbegriff nach Joas**

Der Kulturbegriff - die Studie thematisierte dies in Kapitel 2.1 bereits - ist vielschichtig und hat sich bis heute immer weiter ausdifferenziert. Es handelt sich um einen abstrakten Begriff, der nicht isoliert, sondern immer nur im Kontext menschlicher Verhaltensweisen und im Bezugsrahmen bestimmter Theorien bzw. Paradigmen zu betrachten ist.

Für den neo-pragmatistischen Soziologen Hans Joas, der sich an einem anthropologischen Kulturbegriff orientiert, ist „Kultur (..) das mehr oder weniger

integrierte, den Lebensstil von Menschen prägende Muster von Weisen des Denkens, Verstehens, Bewertens und Kommunizierens“ (Joas 2003: 18).

Im Folgenden sollen die Entstehung des modernen Kulturbegriffes nachvollzogen und eine Typologie verschiedener Kulturbegriffe vorgestellt werden.

### **5.1.1 Entwicklung des Kulturbegriffes**

Der deutsche Begriff der Kultur hat seinen Ursprung im Lateinischen – cultura – und bezieht sich ursprünglich auf die Landwirtschaft bzw. das Urbar-Machen und Pflegen. Trotz des gänzlich anderen Bezuges beinhaltet der Begriff damit nach Auffassung von Nünning (2009) bereits in seiner ursprünglichen Bedeutung den eigentlichen Kern des heutigen anthropologischen Kulturbegriffes, indem er nämlich darauf verweist, dass es sich um etwas handelt, das nicht naturgegeben, sondern von Menschen geschaffen ist.

In der Entwicklung des Kulturbegriffes hat sich dabei eine Ausweitung des Gebrauchs von der Landwirtschaft auf alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens vollzogen. Der moderne Kulturbegriff schließt demnach Formen des individuellen und sozialen Umgangs mit der Umwelt im weitesten Sinne – also der natürlichen ebenso wie der sozialen – ein (vgl. Ort 2008: 19).

Nünning (2009) definiert Kultur in einem weiteren Sinne als planmäßige, menschliche Bearbeitung und Gestaltung bzw. Schaffung einer (neuen) Umwelt, die sowohl geistige und materielle Dimensionen, als auch soziale Produkte, Praxisformen und Institutionen umfasst. Dabei schließt der Autor in seinen weiten Kulturbegriff auch die Voraussetzungen des sozialen Lebens mit ein, wie etwa Formen des Lebens, Denkens, Handelns und Arbeitens, Äußerungen des geistigen Lebens sowie spezielle Wertvorstellungen der jeweiligen Gesellschaft.

## **5.1.2 Unterschiedliche Perspektiven**

In der kulturwissenschaftlichen Betrachtung finden sich zahlreiche divergierende Definitionen und Konzeptionen des Kulturbegriffes, die zumeist einen der in 5.1.1 genannten Aspekte fokussieren (vgl. Nünning 2009: 1).

### **5.1.2.1 Gründe für vielschichtige Klassifikationen**

Die Zahl der bestehenden Kulturkonzepte wurde bereits in den 1950er-Jahren auf weit über 100 geschätzt und dürfte sich seit dieser Zeit nahezu verdoppelt haben (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 44; vgl. Nünning 2009: 1).

Diese Konzepte entstammen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen wie bspw. der Anthropologie, Philosophie, Soziologie, Psychologie, den Künsten, der Geschichts- oder Wirtschaftswissenschaft und zeugen von einer „intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung“ (Müller & Gelbrich 2004a: 45) mit der Thematik.

Die bestehende Vielzahl von Konzepten ist unter anderem den unterschiedlichen theoretischen Hintergründen und Schwerpunktsetzungen der jeweiligen Theoretiker\_innen geschuldet. Auch Begriffserweiterungen im Zeitverlauf auf Grund kulturellen und technologischen Wandels – wie bspw. die Einbeziehung von Populär-, Medien- und Netzkultur – haben die Vielfalt der bestehenden Begriffsbestimmungen genährt (vgl. Nünning 2009: 1).

Hinzu kommt, dass die Forschung in diesem Bereich oftmals keinen klaren theoretischen Bezug aufweist. Angesichts der oftmals eher arbiträren Herangehensweise bei Untersuchungen ist die Unübersichtlichkeit der vorfindbaren Literatur als Folge kaum überraschend (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 44).

Aus positivistischer wissenschaftlicher Sicht erscheint eine eindeutige Begriffskonzeption wünschenswert (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 45). Anti-positivistische Traditionen orientieren sich jedoch an der Idee, eher mit offenen Begriffen zu arbeiten. Die bestehende Vielfalt der Konzepte kann nicht nur als Zeichen des heterogenen wissenschaftlichen Interesses an der Thematik verstanden werden, sondern

auch als Beleg für die Vielschichtigkeit des Begriffes und die Komplexität des Gegenstandsbereichs.

Nünning (2009) betont dabei insbesondere die bestehende Heterogenität innerhalb von Kulturen, die in älteren konsenstheoretischen Begriffskonzeptionen außer Acht gelassen wurde: „Der Kulturbegriff verleitet dazu, Kulturen zu stark als homogene Gemeinschaften wahrzunehmen und ihre interne Heterogenität zu vernachlässigen. Dem wirken neue Ansätze, die sich mit Inter-, Multi- und Transkulturalität beschäftigen, entgegen.“ (Nünning 2009: 1).

### **5.1.2.2 Typologien der Kulturbegriffe**

Gemäß einer vielzitierten Klassifikation aus den 1950er-Jahren von namhaften Anthropologen (vgl. Kroeber & Kluckhohn, 1952, zit. n. Müller & Gelbrich 2004a: 45) lassen sich zwei Ansätze bei der Definition des Kulturbegriffs unterscheiden:

- der beschreibende Ansatz
- der erklärende Ansatz

Der beschreibende Ansatz umfasst deskriptive Darstellungen und historische Konzepte, in denen die Eigenheiten von Kulturen beschrieben und oftmals auch deren Stabilität hervorgehoben werden.

Der explikative bzw. erklärende Ansatz umfasst normative, genetische und psychologische Definitionen. Entsprechende Konzepte Ansatzes versuchen zu erklären, wie Kulturen auf das Handeln, Denken und Fühlen von Personen und deren Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung wirken. Außerdem wird thematisiert wie sich Kulturen entwickeln (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 46f.).

Eine solche simplifizierende idealtypische dichotome Trennung ist in Zusammenhang mit der Analyse des Gebrauchs des Kulturkonzepts jedoch nicht unbedingt zielführend. Diese einfache Typologie von Kulturkonzepten wurde deshalb später durch komplexere Taxonomien ergänzt bzw. in der Rezeption ersetzt (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 47f.).

Hierzu gehört auch die Typologie des Soziologen Andreas Reckwitz (2000: 64), die vier verschiedene Arten von Kulturbegriffen differenziert:

- den normativen Kulturbegriff
- den totalitätsorientierten Kulturbegriff
- den differenztheoretischen Kulturbegriff
- den bedeutungs- und wissensorientierten Kulturbegriff.

Der normative Kulturbegriff beinhaltet dabei wertende Vergleiche zwischen verschiedenen Kulturen und Kulturprodukten, wobei jedoch insbesondere die Hochkultur betrachtet und populär- und medienkulturelle ebenso wie alltagskulturelle Phänomene ausgeklammert werden.

Der totalitätsorientierte Kulturbegriff, für den anthropologische Konzepte ebenso wie soziologische Lebensstilkonzepte die gängigsten Beispiele abgeben, bezieht sich dagegen nicht auf einzelne Kulturaspekte, sondern stellt ganze Kulturen, „d.h. die Gesamtheit der Denk-, Handlungs- und Wahrnehmungsmuster“ (Nünning 2009) einander gegenüber. Dabei wird auf eine Wertung jedoch verzichtet; die einzelnen Kulturen werden in ihrer Verschiedenheit anerkannt und im Allgemeinen auch als gleichwertig wahrgenommen, wenngleich bisweilen auch das hierarchische Verhältnis, in dem etwa klassenfraktionsspezifische Lebensstile stehen, betont werden (vgl. Bourdieu 1987).

Der differenztheoretische Kulturbegriff stellt dem weiten Begriffsverständnis der totalitätsorientierten Konzeptionen eine deutliche Spezifikation bzw. Begrenzung – etwa „das enge Feld der Kunst, der Bildung, der Wissenschaft und sonstiger intellektueller Aktivitäten“ (Reckwitz 2004: 6) – gegenüber.

Bedeutungs- und wissensorientierte Kulturbegriffe sind konstruktivistisch geprägt und verstehen Kultur demnach als „Gesamtkomplex von Vorstellungen, Denkformen, Empfindungsweisen, Werten und Bedeutungen [...], der sich in Symbolsystemen materialisiert“ (Nünning 2009). Auch der in der strukturalen Anthropologie (Levi-Strauss) ebenso wie in den poststrukturalistisch geprägten Cultural Studies (z.B. Stuart Hall) gängige Begriff der „signifizierenden Praxis“ ist diesem Typus von Kulturbegriffen zuzurechnen. Dabei werden nicht nur materielle Kulturprodukte, sondern auch soziale und mentale Aspekte sowie Praxisformen in die Betrachtung miteingeschlossen. Dieses

Begriffsverständnis hat sich in den vergangenen Jahren in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen zunehmend durchgesetzt.

Der Vorteil dieses konstruktivistischen Ansatzes bei der Anwendung auf die Frage des wissenschaftlichen Austausches zwischen der Türkei und Deutschland ist nicht zuletzt darin zu sehen, dass klar erkannt werden kann, dass die jeweils subjektiven Denkformen, Empfindungsweisen, Werte und Bedeutungen beider beteiligten Kulturen die jeweils eigene Sichtweise in die Verzerrung der Betrachtung des anderen einfließen lassen. Sind beide Seiten sich dieses Prozesses gegenseitig bewusst, sollte auch Praktiken wie Ironie und Humor Probleme zumindest in einfachen Fällen lösen können.

### **5.1.2.3 Ein fünf-dimensionales Konzept von Kultur**

Kultur als relevante Unternehmensumwelt wird in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung oftmals vernachlässigt. Insbesondere im Fall der interkulturellen Zusammenarbeit kann dies jedoch erhebliche Probleme und Schwierigkeiten mit sich bringen. Es darf keinesfalls vergessen werden, dass einzelne Akteure durch ihren jeweiligen kulturellen Hintergrund geprägt sind, was sich auf deren Problemwahrnehmung ebenso auswirkt wie auf deren Handeln, Fühlen und Denken (vgl. Schopf 2012: 475).

Terpstra und Sarathy (1990, zit. n. Müller & Gelbrich 2004a: 52) haben sich dem Einfluss des kulturellen Umfeldes auf Unternehmen gewidmet und ein fünf-dimensionales Konzept von Kultur entwickelt, das sich vorrangig auf die Erfordernisse der Managementpraxis bezieht: (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 52).

1. Jede Kultur weist ein mehr oder weniger großes Maß von *Veränderlichkeit* auf. Dieser Umstand führt bei ihren Mitgliedern zu einer gewissen Unsicherheit, die normalerweise toleriert wird. Kulturelle Veränderungen werden in den westlichen Industrieländern meist mit Aufgeschlossenheit bedacht, was von kultureller Offenheit zeugt. Bei Entwicklungs- und Schwellenländern dagegen sind kulturelle Beharrungskräfte zu beobachten. Im Falle von religiös motiviertem Fundamentalismus „wandelt sich diese Eigenschaft aus westlicher, kognitiv-aufgeklärter Perspektive in Starrheit“ (Müller & Gelbrich 2004a: 52). Während

das Management eines Unternehmens in starren bzw. stabilen Kulturen die Unternehmenspolitik einmalig auszurichten in der Lage ist, fordern Länder mit der Tendenz zu kulturellem Wandel dagegen, die Unternehmenspolitik mehrfach und dauernd zu verändern.

2. Die Erscheinung der *kulturellen Feindseligkeit* umschreibt eine grundsätzliche negative Haltung gegenüber dem Agieren von Anderen, von sog. „Ausländern“ (z. B. Firmen aus anderen Ländern) im eigenen nationalen Einzugsraum: „Das Ablehnen oder Nicht-Verstehen-Wollen bzw. -Können des Andersartigen äußert sich im Extremfall in Ausländerfeindlichkeit, die zumeist latent ist, sich in Zeiten der (wirtschaftlichen) Bedrohung aber auch äußerst aggressiv manifestieren kann“ (Müller & Gelbrich 2004a: 53).

Ein Ausdruck solcher Feindseligkeit ist das Auftreten von sog. „Buy national“-Kampagnen, also der artikulierte protektionistische Aufruf, nur Produkte aus dem eigenen Land zu konsumieren (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 53). Häufig dienen solche Aufrufe weniger einem positiven Ziel (Schutz einheimischer Arbeitsplätze), sondern basieren vielmehr auf politisch motiviertem Bias und Boykottbestrebungen. Manning, Selva und Lee untersuchten 1995 in ihrer Studie „The Friction Factor“ die Einstellung von Geschäftsreisenden gegenüber dem Gastland. US-amerikanische Geschäftsreisende etwa sagten häufig im Falle von Konflikten, dass ausschließlich die Vertreter des Gastlandes sich zu ändern hätten (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 53).

„Letztlich [...] sollten mehr oder weniger alle, am amerikanischen Wesen genesen“ (Müller & Gelbrich 2004a: 53). Eine solche Haltung sieht die Autorin als besonders kritisch an, denn die ansatzweise bestehende Weltgemeinschaft kann sich nur dann weiterentwickeln, wenn sich gemeinsame höhere Synthesen aus dem Besten, was die Kulturen zu bieten haben, herausbilden können.

3. *Kulturelle Heterogenität* umschreibt die Diversität zwischen und innerhalb von Staaten und Kulturräumen. Je mehr Subkulturen diese aufweisen, desto heterogener ist definitionsgemäß die entsprechende Kultur (vgl. Terpstra & Sarathy 1990, zit. n. Müller & Gelbrich 2004a: 54). Zu den kulturell heterogenen Ländern sind z. B. Kanada, Belgien und Spanien zu rechnen.

Um dem entgegenzuwirken, erscheint es aus konsenstheoretischer Sicht hilfreich, wenn eine gemeinsame Ideologie bzw. Wertorientierungsgrundlage vorliegt. Auch gesamtgesellschaftlicher wirtschaftlicher Erfolg weist in diese Richtung.

4. Unter *Interdependenz von Kulturen* wird verstanden, dass Veränderungen in einem Land sich gleichsinnig auf ein anderes Land auswirken können. Triebfeder ist in vielen Fällen die homogenisierende Kraft von Religionen: Im Falle der beiden Golfkriege war nicht alleine der Irak von der Intervention betroffen. Darüber hinaus gab es auch erhebliche Konsequenzen für andere islamisch geprägte Länder, „die sich vor allem im ersten Golfkrieg mit ihrem ‚Bruderland‘ solidarisierten, obwohl sie, wie Algerien als ein rohstoffarmes Land, aus ökonomischer Sicht allen Grund gehabt hätten, sich von dem Erdölexporteur Irak zu distanzieren“ (Müller & Gelbrich 2004a: 56).

Für Unternehmen bedeutet dieses Phänomen der Interdependenz, dass vorhandenes Kulturbewusstsein dazu verhelfen kann, einen Marktvorteil zu erringen, sofern sie anders als Wettbewerber dazu in der Lage sind, in einem Land, das von einem anderen Partnerland beeinflusst wird, angemessene Marketingstrategien umzusetzen (first-to-market).

5. Zuletzt nennen die Autoren das Phänomen der *kulturellen Komplexität*, das auf die große Zahl unterschiedlicher Rituale, Gesten und Kommunikationsmöglichkeiten und deren Bedeutung abhebt. Die Frage ist in diesem Zusammenhang, wie differenziert Mitglieder einer ausgewählten Kultur miteinander umgehen, ob die Bedingungen der Koexistenz dieser Mitglieder von außen sicht- und erkennbar sind und schließlich, ob Außenstehende (eines ausländischen Unternehmens) dieses Wissen erlernen und nutzen können. Als ein Beispiel kann die formale Kommunikation dienen: „So wird innerhalb französischer Unternehmen vergleichsweise wenig formell-schriftlich kommuniziert. Vorrang haben mündliche ‚Anweisungen‘“ (Müller & Gelbrich 2004a: 56).

## **5.2 Die Bedeutung von Werten**

Nach Hofstede sind Werte die zentralen Eigenschaften einer Kultur. Sie sind erlernt und werden zwischen den Generationen tradiert (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 10f.). Die kulturellen Werte sind den Mitgliedern einer sozialen Gruppe meist nicht bewusst, sie werden nicht explizit formuliert und gehören zur „invisible software of our mind“ (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 23).

Im Folgenden soll auf die Entstehung von Werten, deren Wandel im Zeitverlauf und die unterschiedliche Bedeutung von Werten im internationalen Management eingegangen werden.

### **5.2.1 Die Entwicklung des Wertesystems**

Kluckhohn definiert einen Wert als „eine Auffassung vom Wünschenswerten, die explizit oder implizit für einen Einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend ist und welche die Auswahl der zugänglichen Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflusst“ (1951: 395, zit. n. Beerman & Stengel 2003: 23). Dabei fungieren Werte als Schnittstellen zwischen Individuum und Gesellschaft bzw. auch einer Organisation (vgl. Beerman & Stengel 2003: 23).

Darüber hinaus ermöglicht ein bestehendes und fixiertes Wertesystem dem Einzelnen, sich innerhalb seiner Umwelt zurechtzufinden. Außerdem bestimmen die eigenen Werte das Verhalten in der Gesellschaft. So wird ein forciertes Engagement innerhalb eines Unternehmens meist nur dann an den Tag gelegt, wenn dessen Wertesystem nicht mit dem eigenen in Konflikt oder Spannung steht (vgl. Beerman & Stengel 2003: 23). So würde sich etwa eine Frau eher selten innerhalb eines Unternehmens engagieren, das männerdominierte oder gar „machohafte“ Einstellungen propagiert, obwohl submissive Praktiken von negativ Privilegierten durchaus nach wie vor gängig sind.

Entwickelt wird das eigene Wertesystem auf psychologischer und soziologischer Ebene im Verlaufe der Sozialisation im Kindes- und Jugendalter, wobei auch im Erwachsenenleben über die Einbindung in soziale Felder mit ihren spezifischen Werten noch Veränderungen auftreten können. In frühen Jahren wird das Wertesystem der

bedeutsamen Erwachsenen (Familie, Lehrer, Peers, usw.) – vgl. auch George H. Meads (2017) „taking the role of the other“ (2017) – internalisiert und dann zum eigenen Weltbild transformiert (vgl. Beerman & Stengel 2003: 23).

### **5.2.2 Die Modifikation von Werten**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass persönliche Werte sich im Laufe des Lebens noch verändern, wofür mehrere Bedingungen genannt werden können (vgl. Beerman & Stengel 2003: 24f.):

Durch *Kohorteneffekte* schlagen sich bei verschiedenen Jahrgängen und Generationen unterschiedliche Werthaltungen nieder, die sich durch divergierende Sozialisationsbedingungen erklären lassen (z.B. Sozialisation in der Nachkriegszeit vs. Sozialisation in Wirtschaftswunderzeiten) (vgl. Beerman & Stengel 2003: 24). *Lebensphaseneffekte* beruhen darauf, dass Menschen im Laufe ihres Lebens verschiedene Rollen auszufüllen haben. Ihre Wertvorstellungen werden durch die Erfordernisse der jeweiligen Situation modifiziert. *Periodeneffekte* entstehen wiederum dadurch, dass Ereignisse eintreten, die alle Mitglieder einer Gesellschaft betreffen und einen Wertewandel nach sich ziehen. Ein Wertewandel kann auf Grund des latenten Charakters von Werten nicht direkt sichtbar festgestellt werden. Er äußert sich erst durch veränderte Verhaltensweisen der Betroffenen, wobei sich das Problem der Validität von Indikatoren stellt (vgl. Beerman & Stengel 2003: 24f.).

### **5.2.3 Analysen im Rahmen vergleichender Studien**

Die Erfassung des Zusammenhangs zwischen Werten und internationalem Management gestaltet sich auch deswegen schwierig, weil zur Erfassung kultureller Werte lediglich die sogenannten ‚Perceptas‘ (vgl. Holzmüller & Berg 2002: 8; s. Abbildung 1) in Form von indirekten materiellen Artefakten und Aspekten der sozialen Kultur (z. B. Sprache, Erziehung, Religion o. ä.) erfasst werden können, die nicht einfach zu interpretieren sind. Eine direkte Erfassung der zugrundeliegenden ‚Konceptas‘ – also der tatsächlichen Werte – ist dagegen nicht möglich.

Holzmüller und Berg (2002) verweisen auf eine Meta-Analyse von ca. 200 implizit bzw. explizit kulturvergleichenden Studien (vgl. Keller, 1982, zit. n. Holzmüller & Berg 2002: 19). Man erfährt daraus, dass „die Effizienz unterschiedlicher Führungsstile in hohem Maße von den kulturell geprägten Partizipationserwartungen der unterstellten Mitarbeiter abhängig ist“ (vgl. Keller, 1982, zit. n. Holzmüller & Berg 2002: 19).

Sind die Partizipationserwartungen erfüllt und korrespondiert dies mit dem Führungsstil des Vorgesetzten werden höhere Leistungen erzielt und die Mitarbeitenden sind zufrieden. Da Menschen unterschiedlicher Kulturen den idealen Abstand zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten oder auch den Wert von beruflichem Erfolg unterschiedlich einschätzen, müssen „Motivationsbemühungen und Prozesse [...] zur Entscheidungsfindung auf die jeweiligen Bedingungen“ (Holzmüller & Berg 2002: 19) abgestimmt werden.

Scherm (o. J.: 19) erkennt ebenso deutliche Grenzen einer interkulturellen Übertragbarkeit beim unternehmerischen Management und verweist auf zwei häufig anzutreffende Orientierungen:

(1) „Universalisten“ betrachten Managementprinzipien unabhängig von vorhandenen kulturellen Bedingungen und halten diese für universal einsetzbar, während (2) „Kulturisten“ Managementprinzipien als generell kulturgebunden sehen. Dabei scheint die zweite Sichtweise mehr und mehr Fürsprecher\_innen zu finden. Zusammenfassend lässt sich konstatieren:

„Während Techniken des Managements, wie z. B. Planungs-, Kontroll-, Produktions-, Kosten- und Investitionsrechnungstechniken, bei entsprechender Personalentwicklung der Mitarbeiter von kulturellen Umweltfaktoren wenig berührt sind, ist der mitarbeiter- und verhaltensorientierte Teil des Managements, wie z. B. Führung und Motivation, davon stark betroffen“ (Scherm o. J.: 11).

Die kulturelle Vielfalt und Intelligenz mit ihren vielen verschiedenen Facetten bilden sich hierdurch ab. Z.B. wird heute der Begriff „Biologisierung“ nicht selten einseitig positiv gesehen, weil er mit Ökologie assoziiert wird. Wendet man aber biologisches Denken auf

menschliche Managementsysteme an, dann impliziert dies nicht selten einen konkurrenzorientierten und inhumanen Darwinismus. Die Bedeutung immaterieller Werte in sozialen Systemen scheint somit von tragender Bedeutung für die Kohäsion menschlicher Gemeinschaften.

## **6. Kommunikationsstrategien**

### **6.1 Interkulturelle Horizonte**

Um die interkulturelle Kommunikation besser zu verstehen, sollten auch allgemeine Rahmen der Kommunikationstheorie in Betracht gezogen werden. Klassische Modelle der Kommunikationstheorie werden u. a. von Schulz von Thun (1981) dargestellt. Verwiesen wird darauf, dass Kommunikationsprozesse dann entstehen, wenn ein Sender eine Nachricht in erkennbare Zeichen verschlüsselt und diese über einen Kanal an den Empfänger sendet: „Wenn zwei Menschen miteinander kommunizieren, beschließt einer der Interakteure, eine Nachricht zu versenden, verschlüsselt diese (formuliert sie z.B. in Sätzen) und versendet sie (spricht z.B. diese Sätze aus)“ (Haghirian & Kohlbacher 2005: 217).

Der Empfänger seinerseits entschlüsselt die Nachricht und gibt daraufhin in der Regel eine entsprechende Rückmeldung (zum Feedback, vgl. Schulz von Thun 1981). Im Rahmen des sog. Vier-Seiten-Modells (Kommunikationsquadrat) werden vier Aspekte, die eine Nachricht ausmachen, unterschieden:

- Sachaspekt, der den Inhalt einer Nachricht ausmacht
- Selbstoffenbarungsaspekt, der angibt, was ein Sender der Nachricht von seiner Person preisgibt
- Appellaspekt, der darlegt, was der Sender bewirken will sowie
- Beziehungsaspekt, der die Art der Kommunikation ausdrückt (vgl. Schulz von Thun 1987: 26-28).

Diese vier Dimensionen finden ihre Übermittlung auf zwei Ebenen, namentlich auf der Mitteilungsebene und auf der Meta-Ebene, wobei diese Ebenen wechselseitig als Interpretationshilfe für das Verstehen der Nachricht zu begreifen sind.

Auf der Mitteilungsebene geht es um die verbalen Inhalte der Kommunikation, während die Meta-Ebene für para-verbale Elemente (z.B. Betonung) als auch non-verbale Elemente (z.B. Körperhaltung bzw. Mimik) verantwortlich zeichnet. Die Elemente der Meta-Ebene sorgen für die Vertiefung der Bedeutung der Nachricht und erleichtern deren Verständnis, wobei sich die vermittelten Botschaften auf den genannten Ebenen widersprechen können.

Jede Nachricht ist stets auch als persönliche Stellungnahme zu begreifen und definiert auf diese Weise die Beziehung zwischen Sendern und Empfängern. Sagen Sender nichts, so übermitteln sie mit ihrem Schweigen dennoch eine Nachricht, schliesslich ist es nicht möglich, „nicht [zu] kommunizieren“ (Watzlawick, Beavin & Jackson 1996: 53).

Bei jeder Kommunikation handelt es sich um einen zielgerichteten Prozess, der zur Erzeugung zwischenmenschlicher Sicherheit genutzt wird und auf Grundlage von geschaffenen Vertrauen dazu beiträgt, dass die Kommunikation weitergeführt wird. Ein weiterer Nutzen der Kommunikation ist in „der sozialen Unterstützung und der Beziehungsklärung“ (Fengler 1998: 22) zu sehen.

Nach Schultz von Thun existieren acht prototypische Kommunikationsstile:

- bedürftig-abhängige Stil
- helfende Stil
- selbstlose Stil
- aggressiv-entwertende Stil
- sich beweisende Stil
- bestimmend-kontrollierende Stil
- sich-distanzierende Stil
- mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil (vgl. Schulz von Thun 1989: 62-64).

Eine weitere Dimension erschliesst sich, wenn man sich einen Austausch symbolischer Informationen zwischen Partner\_innen vergegenwärtigt, die jeweils aus unterschiedlichen kulturellen und nationalstaatlichen Sphären stammen (vgl. Gudykunst 2003, zit. n. Haghirian & Kohlbacher 2005: 217).

Derartige interkulturelle Kommunikationsprozesse werden dann relevant, wenn Sender und Empfänger von verschiedenen kulturellen Hintergründen aus agieren. Die genannten kulturbedingten Unterschiede können sich auf einer Meta-Ebene sowie auf einer Mitteilungsebene ergeben. Dabei wird deutlich, dass der Gebrauch nonverbaler Kommunikation, von Intonation und Lautstärke in verschiedenen Kulturen unterschiedlich zu bewerten sind (z.B. im stereotypisierenden Alltagsverständnis die gestikulierenden Italiener\_innen, die aufbrausenden Südländer\_innen oder auch die reservierten Nordeuropäer\_innen).

Nicht anders als bei der allgemeinen Kommunikation neigen Sender im Rahmen der interkulturellen Kommunikation dazu, bei der Wissensweitergabe Nachrichten zu verschlüsseln und dann an Empfänger zu übermitteln. Empfänger haben ihrerseits im Anschluss daran Nachrichten zu entschlüsseln und zu elaborieren (vgl. Abb. 3):

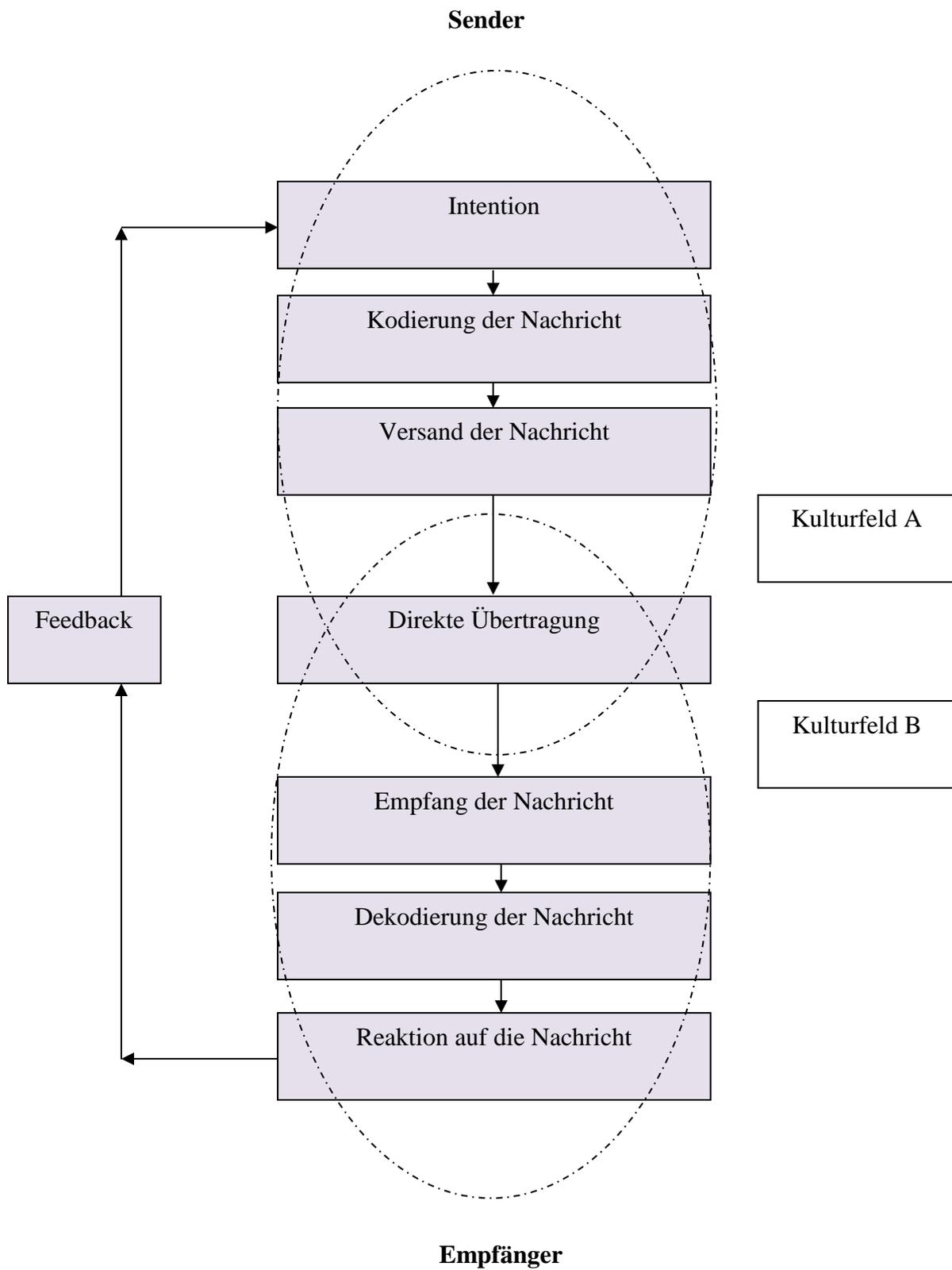


Abbildung 3: Interkulturelle Kommunikation zwischen zwei Akteuren (Haghirian & Kohlbacher 2005: 218)

Abbildung 3 verdeutlicht, dass die an der Kommunikation beteiligten Personen in ihren jeweiligen Kulturkreisen gefangen sind, d.h. dass ihre jeweiligen Handlungen und Äußerungen jeweils aus diesem Zusammenhang heraus entstehen. Entsprechend sind die sozialen Akteure nicht vollkommen ‚autonom‘, da ihr Verhalten immer auch durch den jeweiligen Kontext bedingt ist und die jeweiligen kulturellen Besonderheiten die Handlungsweisen beeinflussen (vgl. Di Luzio et al. 2001, zit. n. Haghirian & Kohlbacher 2005: 217).

Aus diesem Grund ist interkulturelle Kommunikation auch durch Wahrnehmungen der beteiligten Personen beeinflusst. Dabei ist sowohl ausschlaggebend, wie die Personen sich selbst wahrnehmen und als Mitglieder ihrer Kultur definieren, als auch wie sie ihr Gegenüber wahrnehmen, das einer anderen Kultur angehört. Die Wahrnehmung des anderen als ‚Fremden‘ ist dabei auch durch das Bild der eigenen Kultur bestimmt, so dass hier eine Wechselwirkung der beiden Kulturen festzustellen ist (vgl. Haghirian & Kohlbacher 2005: 218).

Interkulturelle Kommunikation setzt voraus, dass die beteiligten Akteure zum einen dazu bereit sind, mit anderen, ‚Fremden‘, zu interagieren und zum anderen, dass sie fähig sind, die verbalen und non-verbalen Nachrichten ihres Gegenübers zu entschlüsseln. Insbesondere in Zusammenhang mit interkultureller Kommunikation sind Missverständnisse jedoch keine Seltenheit. Diese können sogar dazu führen, dass die Kommunikation unterbrochen oder beendet wird (vgl. Haghirian & Kohlbacher 2005: 218f.).

Um eine Unterbrechung der Kommunikation bei Geschäften zwischen Akteuren aus Deutschland und der Türkei zu vermeiden, erscheint es hilfreich, problematische Themen wie Religion, politische Meinungen, oder Auffassungen zur Sexualität auszuklammern. Gegenseitigen Respekt zu bezeugen erweist sich stets als förderlich, das gleiche gilt für die Akzeptanz der jeweils anderen Kultur. Dies führt auch dazu, dass Missverständnisse vermieden werden.

## 6.2 Diversifizierung der Kommunikation

International und interkulturell tätige Unternehmen stehen in ihrer Kommunikationspolitik vor einem zentralen Entscheidungsproblem. Dieses lautet: „Darf die Marketingstrategie in allen Kulturen die gleiche sein? Müssen Kommunikationsmaßnahmen auf fremdkulturellen Märkten geändert werden?“ (Reineke & Runia 2015: 38).

Die beiden verschiedenen Möglichkeiten – Gleichhaltung der Kommunikationsstrategie über die verschiedenen Kulturen hinweg sowie Anpassung an die jeweilige Kultur – sind in der Fachliteratur als Standardisierung und Differenzierung bekannt (vgl. Reineke & Runia 2015: 38).

Eine Differenzierung von Bedürfnissen schafft immer auch eine breite Vielfalt an Angeboten, die geschaffen werden müssen. Im eigentlichen ökonomischen Sinn sind Differenzierungen somit auch aus der Perspektive von Gewinn suchenden Unternehmen positiv zu betrachten, denn die Markterschließung wird somit wesentlich breiter und die Tiefe an menschlichen Bedürfnissen, auf die man zugeht, schafft wiederum Zugänge für Produktdifferenzierungen. Dies zu erschließen mag auch eine Rolle von Kulturwissenschaftler\_innen sein.

Eine Standardisierung der Kommunikationspolitik im interkulturellen Kontext bedeutet „einen inhaltlich und formal identischen kommunikativen Auftritt“ (Reineke & Runia 2015: 38) über verschiedene Kulturen und Länder hinweg.

Dementsprechend wird in allen Ländern des öffentlichen Wirkungsbereiches des Unternehmens eine einheitliche Kommunikationsstrategie verfolgt. Dabei werden die Maßnahmen des Heimatmarktes ohne kulturelle Anpassungen für andere Länder übernommen (vgl. Reineke & Runia 2015: 38) und es findet allenfalls eine sprachliche Übersetzung statt. (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 347)

Hierbei ist zu bedenken, dass bspw. Symbole, Zeichen und Farben in unterschiedlichen Kulturen mit verschiedenen Assoziationen behaftet sind und unterschiedlich bewertet werden (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 205). So sind z.B. helle und bunte Farben in der

Türkei bei Frauen beliebt, die diese ebenso auch im Winter tragen wie bei allen möglichen wichtigen Begegnungen.

Der wesentliche Vorteil der Standardisierung besteht in einer einheitlichen Strategie, welche die zentrale Handhabung der Öffentlichkeitsarbeit und damit eine erhebliche Kostenersparnis ermöglicht (vgl. Kloss 2007: 390).

Der Nachteil besteht, wie bereits oben angedeutet, darin, dass die gewählten Maßnahmen und Inhalte kulturell unterschiedlich interpretiert werden können und daher in unterschiedlichen Kulturen nicht gleich erfolgreich sind (vgl. Reineke & Runia 2015: 39).

Hinzu kommt, dass aufgrund unterschiedlicher Sprachen und Schriftsysteme eine standardisierte Übertragung in der Praxis oft nicht möglich ist (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 205; 307). Dem trägt das Prinzip der Differenzierung Rechnung. Differenzierung bedeutet, „dass für jeden Ländermarkt bzw. für jede Kultur eine auf die dort vorherrschenden nationalen Besonderheiten ausgerichtete individuelle Kommunikationsstrategie entwickelt wird“ (Reineke & Runia 2015: 39).

Mit diesem Prinzip Differenzierung geht die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS auf fremde Kulturen zu, um weitere Möglichkeiten an Interaktionen zu erschließen. Durch eine Differenzierung der Bedürfnisse, die automatisch vorhanden ist in fremden Kulturen, schon alleine deshalb, weil die Sinne anders wahrnehmen und anders bewerten (z. B. das olfaktometrische Urteil «dies riecht gut», «dies riecht nicht gut») und somit andere Produkte benötigen wie auch neue Innovationen, entsteht die Vielfalt an forscherschen und wirtschaftlichen Möglichkeiten aufgeschlossen handelnder Akteure.

Hierfür benötigt man viel Zeit und Willen, auch die entsprechende Unterstützung, um die Vielfalt des Marktes einer anderen Kultur adäquat zu erschließen. Das Know-how und auch die Marktchancen, die Firmen hierdurch entwickeln, sind somit beträchtlich.

### 6.3 Die Einbeziehung des zunächst Fremden

Reineke und Runia betonen, dass der internationale Wettbewerb von Unternehmen sich eher auf die Kommunikation denn auf die Produkte beziehe (vgl. Reineke & Runia 2015: 34). Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die Berücksichtigung des kulturellen und gesellschaftlichen Hintergrundes der beteiligten Gruppen und Märkte (vgl. Reineke & Runia 2015: 34). Im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik stellt sich daher unabhängig von den gewählten Instrumenten immer die Frage, ob eine Strategie der Standardisierung oder der Differenzierung zu verfolgen ist (vgl. Reineke & Runia 2015: 38; s. Kapitel 6.2).

Die Kommunikationspolitik kann sich verschiedener Instrumente bedienen, um die Kommunikation möglichst erfolgreich zu gestalten. Klassische Instrumente richten sich an die „breite Masse“ und sind weithin wahrnehmbar, weshalb sie auch als *Above-the-line*-Instrumente bezeichnet werden. Hierzu gehören Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations (vgl. Reineke & Runia 2015: 34f.).

Daneben bestehen auch moderne Instrumente der Kommunikationspolitik, die sich direkt an bestimmte Personen- und Zielgruppen wenden und daher von der breiten Öffentlichkeit nicht als Marketingmaßnahmen wahrgenommen werden. Es wird daher auch von sogenannten *Below-the-line*-Instrumenten gesprochen. Diese umfassen unter anderem Direkt- und Eventmarketing, Sponsoring, Product-Placement, Messen und Ausstellungen sowie Guerilla- und Internet-Marketing (vgl. Reineke & Runia 2015: 35).

Zum Einstieg in den türkischen Markt hat das Team der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS einen Präsentationstag der Pharmaforschung im Fraunhofer VLS für die türkische Pharmaindustrie in Istanbul gestaltet, dies wird in Kapitel 7 dieser Arbeit ausführlich erläutert.

Im Folgenden soll die Werbung als klassisches Instrument der Kommunikationspolitik näher betrachtet werden.

## **6.4 Werbungen in unterschiedlichen Kulturen**

Werbung gehört zu den klassischen Formen der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings von Unternehmen. Sie dient nicht nur der Kundengewinnung, sondern auch der Herausbildung eines Images und der Positionierung am Markt. Im Folgenden wird das Konzept der Werbung vor dem Hintergrund internationaler und interkultureller Unternehmenstätigkeit beleuchtet.

### **6.4.1 Die steigende Bedeutung von Werbung**

In den vergangenen Jahren lässt sich ein weltweites Wachstum des Werbemarktes feststellen. Eine jüngere Untersuchung geht nach linearem Anstieg der globalen Investitionen in Werbung von 2009 bis 2019, nach einem Rückgang in den Coronajahren 2020-21 von einem weiteren globalen Wachstum des Werbemarktes im Jahre 2022 gegenüber 2019 aus (vgl. Weidenbach 2021b).

Der deutsche Werbemarkt ist dabei im internationalen Vergleich einer der robustesten und stets unter den Top-Märkten angesiedelt. Die Corona-Pandemie brachte jedoch auch in diesem Teilmarkt starke Einbrüche mit sich. Zum stetigen Wachstum der Jahre zuvor beigetragen haben dürfte die Erschließung neuer Werbekanäle, bspw. über das Internet und Social Media. Auch von gesellschaftlichen Großereignissen politischer, kultureller oder sportlicher Natur wie bspw. der Fußball-Europameisterschaft oder der Präsidentschaftswahl in den USA profitiert der Werbemarkt (vgl. Kletschke 2016; Weidenbach 2021a).

Entsprechend ist das Wachstum nicht in allen Ländern in gleich starkem Maße ausgeprägt. Besonders starkes Wachstum lässt sich im europäischen Raum in solchen Ländern feststellen, die sich von einer wirtschaftlichen Krise erholen (wie bspw. Irland und Spanien); damit ist, wie etwa die Prognosen für 2022 zeigen, auch für die Post-Corona Zeit zu rechnen. Auf globaler Ebene ist besonderes Wachstum in wirtschaftlich aufstrebenden Nationen wie bspw. Tunesien, Marokko und Äthiopien zu erwarten (vgl. Kletschke 2016).

## 6.4.2 Kulturdeterminanten der Werbung

Differenzen der Länder spiegeln nicht nur das Wachstum wieder, sondern ebenso die Höhe der Werbeausgaben und die bevorzugten Werbekanäle (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 380).

Dabei zeigt sich auch ein Zusammenhang zwischen der Kultur und den Werbeausgaben:

So verweisen Müller und Gelbrich (2013b: 380) darauf, dass die Pro-Kopf-Ausgaben für Werbung in individualistischen Kulturen besonders hoch sind. Ebenso in solchen, die Machtdistanz ablehnen. Die Autoren erklären dies damit, dass die Werte auf den Skalen für Individualismus und Ablehnung von Machtdistanz nicht nur miteinander korrelieren, sondern auch in einem positiven Zusammenhang mit dem Bruttosozialprodukt eines Landes stehen.

Bislang unklar ist jedoch, welche Art des Zusammenhangs zwischen dem Wohlstand eines Landes und dessen Wachstum besteht. Möglich ist einerseits, dass Werbung zum Konsum verleitet und damit das Wirtschaftswachstum ankurbelt; denkbar ist aber auch, dass das Warenangebot in reicheren Ländern so groß ist, dass Marken verstärkt in Werbung investieren müssen, um sich am Markt behaupten zu können (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 380).

Global gesehen belegte die TV-Werbung lange den Spitzenplatz, d. h., dass der größte Anteil der Werbeausgaben hierfür aufgewendet wird. Diese befindet sich jedoch ebenso wie die Print-Werbung auf dem absteigenden Ast, wohingegen die Ausgaben für Internetwerbung schon seit längerer Zeit deutlich angestiegen sind (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 380). In Deutschland liegt der Marktanteil der Werbung in digitalen Medien bereits seit dem Jahre 2016 höher als der im TV. Für 2022 werden bereits entsprechende Anteile von 44,7 % (Digital) im Vergleich zu 29,1% (TV) prognostiziert. Die Differenzen zwischen dem Stellenwert traditioneller und neuer Medien entwickelt sich somit sehr dynamisch (vgl. Statista 2021), zumal auch die Marktanteile in Zeitungen und Magazinen deutlich sinken (2015 noch  $14,6 + 12,5 = 27,1\%$ , Prognose 2022  $9,9 + 6,7 = 16,6\%$ ) (vgl. Weidenbach 2021c).

Diese Entwicklung spiegelt das Nutzungsverhalten der Medien in der Gesellschaft wider. Auch im Hinblick auf die Werbeinhalte lassen sich kulturell bedingte Unterschiede feststellen. Besonders deutlich sind diese in Bezug auf erotische Werbung (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 423).

Ibrahim Sari schreibt in seinem Buch über die Eltern-Kind-Beziehung im Islam, dass der gegenseitige Respekt das Grundprinzip der Kommunikation ist, wobei der Respekt auch durch das Rollenvorbild der Eltern entsteht. Dieses Rollenvorbild und der Respekt entstehen durch eine ausgeglichene Beziehung der Kinder mit den Eltern. Die Erwartungshaltungen der Eltern müssen dem Entwicklungsstadium der Kinder angepasst sein. In der religiösen Literatur im Koran gibt es zahlreiche Beispiele für eine geglückte Eltern-Kind-Beziehung, die soziale Kompetenz in den Orientierungen der Kinder ermöglicht (vgl. Sari 2016: 25f.).<sup>2</sup>

#### **6.4.3 Die Wahrnehmung von Werbung in Kulturen**

Da der Erfolg von Werbung abhängig ist von ihrer Wahrnehmung und den (positiven wie negativen) Reaktionen darauf, muss die Werbung, wenn man der beschriebenen Strategie der Zielgruppendifferenzierung folgt, den kulturellen Gegebenheiten des jeweiligen Ziellandes angepasst werden. Die interkulturelle Anpassung von Werbung gemäß dem Prinzip der Differenzierung bezieht sich sowohl auf die inhaltliche als auch auf die formale Gestaltung der Werbung (s. Abbildung 4).

---

<sup>2</sup> deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

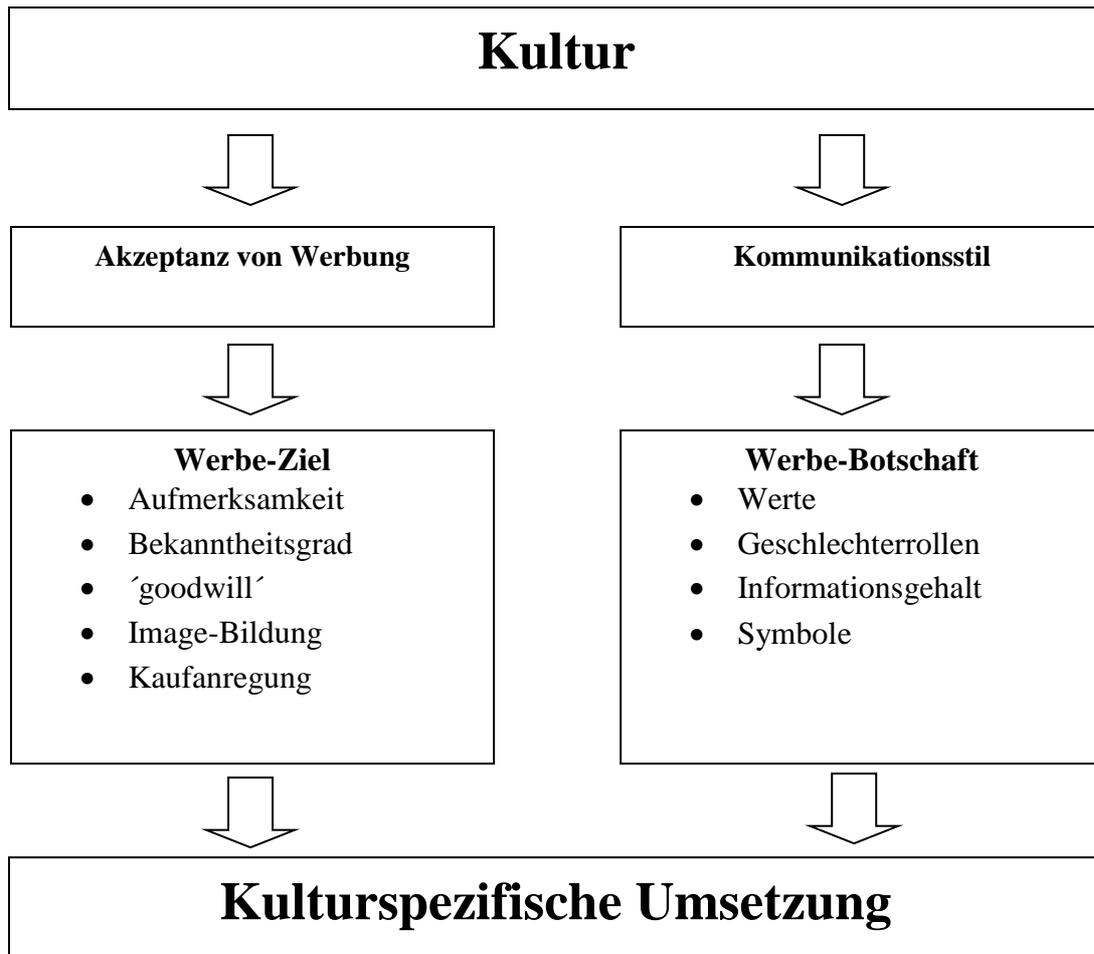


Abbildung 4: Interkulturelle Anpassung von Werbezielen und Werbebotschaft (Müller & Gelbrich 2004a: 643)

Die inhaltliche Anpassung der Werbebotschaft sollte dabei die kulturell vorherrschenden Werte berücksichtigen und bspw. spezifische Einstellungen zu Alter, Geschlecht, Frauen, Sexualität u. a. einschließen. Die Werbeziele können dabei entsprechend den kulturspezifischen Gegebenheiten dem Ausbau der Bekanntheit oder dem Aufbau eines entsprechend positiv aufgenommenen Images dienen und somit letztlich in der Erhöhung von Kaufbereitschaft bestehen (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 643-645).

Der Fraunhofer VLS hat die Präsentation seiner Forschung für die türkische Pharmaindustrie in einem angesehenen Hotel in Istanbul bei entsprechender Bewirtung durchgeführt. Ein türkischer Pharmaverband in dieser Stadt hat für dieses Treffen eingeladen. Die entsprechenden Sprecher\_innen mit Reputation führten in die Veranstaltung ein. Auf diese Weise wurde auf den Wertehorizont der Besucher\_innen eingegangen und von Anfang an versucht, ein positives Image entwickeln. Aus kulturwissenschaftlicher Sicht kann angemerkt werden, dass der utilitaristische Ansatz,

über Kulturkenntnisse wirtschaftliche Erfolge zu erringen, auf Grund seiner instrumentellen Ausrichtung auch immer in Frage gestellt werden kann. Dem widmet sich ein Abschnitt am Ende dieser Studie.

#### **6.4.4 Kulturspezifische Medienstrategie**

Wie bereits oben angesprochen, können im Hinblick auf die Nutzung der verschiedenen Werbekanäle Unterschiede im internationalen Vergleich festgestellt werden (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 381). Diese Unterschiede müssen bei der Entwicklung einer spezifischen nationalen Werbestrategie berücksichtigt werden, so dass unter Umständen auch Differenzierungen (s. Kapitel 6.2) bezüglich des Werbekanals notwendig werden.

Im Folgenden soll die Verbreitung verschiedener Medien und deren Nutzung für den Werbemarkt auf internationaler Ebene kurz beschrieben werden.

##### **6.4.4.1 TV- und Printwerbung**

Im globalen Durchschnitt dominierten lange TV- und Printwerbung (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 380). Diese bieten jedoch zum einen den Nachteil großer Streuverluste – insbesondere bei TV-Werbung zappen viele Menschen weg oder schalten mental ab, was dazu führt, dass die Werbebotschaft nicht wahrgenommen wird. Printwerbung verliert insgesamt an Bedeutung, da auch die Nutzung von Printmedien mit der zunehmenden Verbreitung des Internets abnimmt (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 380).

Hinzu kommt, dass in Ländern mit hohen Analphabetismus-Raten Printwerbung eine weniger große Zielgruppe erreicht (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 442).

##### **6.4.4.2 Kommunikationsstrategien im World Wide Web**

Das Internet ist allgemein als Werbekanal auf dem aufsteigenden Ast und hat Untersuchungen zufolge in den vergangenen Jahren stetig an Bedeutung gewonnen (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 380). Das Statistische Bundesamt ging davon aus, dass sich die globalen Werbeausgaben für den Werbeträger Internet von 2015 bis 2020 erneut verdoppeln würden (vgl. Statista 2017), die aktuellen Daten bestätigen die, von der

Corona Pandemie voraussichtlich nur vorübergehend abgeschwächt, in Projektionen vorhergesagten Wachstumstendenzen.

Da diese Berechnungen auch Werbeausgaben für mobile Werbung einschließen, profitiert dieser Werbesektor international nicht nur von der Verbreitung und dem Ausbau der Internettechnologie, sondern auch von der zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte. Entsprechend sind die Ausgaben für Internetwerbung in Entwicklungsländern im internationalen Vergleich deutlich geringer als in Industrienationen (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 671–674).

Die Internetbenutzung ist in der Türkei weitgehend verbreitet und es bestehen WLAN-Zugänge bis hin zu kleinen Kiosken. Somit ist auch die Internetwerbung in der Türkei von ganz besonderer Bedeutung.

Atilla Aydin schreibt hierzu in dem von Halil Aksu herausgegebenen Sammelband „Digitale Utopie“ in seinem Beitrag „Digitalisierung der Bürger“, dass auch in der Türkei das Internet und die sozialen Medien zu den bedeutendsten Innovationssektoren geworden sind. Selbst Emotionen und sensorische Wahrnehmungen wie Geschmäcke, Freude, Sorgen, Bilder, Vorlieben und die ganze Variation an Sinneswahrnehmungen und Gefühlswahrnehmungen können über das Internet erfasst und geteilt werden. Aydin diskutiert zudem auch die Missbrauchsmöglichkeiten von Daten (vgl. Aydin 2018: 125–127).<sup>3</sup>

#### **6.4.4.3 Direktes Marketing**

Das Direct Mailing gehört zu den Formen des Direct-Marketings und bezieht sich auf personalisierte Postwurf-Sendungen. Nach Dallmer (2002: 3) ist dieser Sektor in den letzten Jahren insgesamt gewachsen, was der Autor auf veränderte Anforderungen und Erwartungen der Konsumenten zurückführt. Diese hätten zusammen mit den neuen technischen Möglichkeiten zu einer individuelleren Kommunikation in der Werbung geführt (vgl. Dallmer 2002: 4-6). Für die USA liegen sowohl aktuelle Daten für die

---

<sup>3</sup> Deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

Aufwärtstendenzen der Jahre 2015 bis 2019 vor, als auch Projektionen bis 2025 (vgl. Anything Research 2021).

Auch dies spricht dafür, dass die Differenzierung ein wichtiges Merkmal der Markterschließung ist. Bis auf die individuellen Bedürfnisse einer bestimmten Person heruntergebrochen sollte die Werbung dieser Marketingkonzeption zufolge angepasst sein. Dies kann sie nur dann, wenn in den verschiedenen Kulturen, in denen Werbung betrieben wird, auch die kulturellen Merkmale Berücksichtigung finden. Die Werbung durch Kulturkenntnisse zu optimieren kann aus wirtschaftsethischer Sicht hinterfragt werden, insbesondere wenn von den Betroffenen nicht bewusst oder naiver Weise zugestandene personenspezifischer Merkmale mit Hilfe von „machine learning“ - Techniken im Internet angeeignet werden (vgl. u.a. Ibrahim 2021).

#### **6.4.5 Reputation der Werbekanäle**

Von wesentlicher Bedeutung für die Werbewirksamkeit ist die Glaubwürdigkeit des jeweiligen Mediums. Diese steht daher auch in Zusammenhang mit der Höhe der Werbeausgaben. Insbesondere das relativ neue Medium des Internets wird vielfach als wenig glaubwürdig wahrgenommen (vgl. Gelbrich, Wünschmann & Müller 2008: 171). Die Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit verschiedener Medien ist dabei kulturübergreifend (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 707).

Man kann vielleicht davon ausgehen, dass Bürger\_innen, die in Deutschland die Bild Zeitung lesen, eventuell auch glauben, dass die Darstellungen im Internet ganz unproblematisch der Realität entsprechen. Das Bildungsniveau stellt eine entscheidende Komponente für die Glaubwürdigkeit des Internets dar. Jemand mit einem geringeren Bildungskapital, der oder die komplexe Zeitungsartikel nicht gliedern und lesen kann, wird aus psychologischen Gründen bzw. auf Grund „kultureller Armut“ (Bourdieu) eventuell auch Informationen aus dem Internet oder aus einem Mediums wie der Bild Zeitung blitzartig verteidigen (vgl. Statista Research Department 2020). Besonders glaubwürdig erscheinen auch solche Beiträge in Printmedien, die als redaktionelle Beiträge auftreten. Die Glaubwürdigkeit solcher Beiträge ist ebenfalls kulturübergreifend höher als die von (klassischer) Werbung (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 665).

Insofern ist für den Fraunhofer VLS wichtig, bei der weiteren Entwicklung des Türkeigeschäfts auch mit Artikeln von unabhängigen Redakteuren in Zeitschriften und Zeitungen zu erscheinen, um Glaubwürdigkeit im türkischen Fachpublikum aus der Pharma- und Lebensmittelindustrie zu finden.

## **6.5 Public Relations und Kultur**

Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft haben zur Folge, dass Unternehmen oftmals als Global Player agieren und demnach auch ihre Öffentlichkeitsarbeit nicht nur im Heimatland bzw. am Heimatmarkt stattfindet, sondern sich auf unterschiedliche Länder und Kulturen erstreckt (vgl. Huck 2004: 17).

Im Folgenden sollen der allgemeine Nutzen der Öffentlichkeitsarbeit, die Bedeutung der jeweiligen Öffentlichkeit in diesem Zusammenhang sowie der Prozess der Meinungsbildung in verschiedenen Kulturen beleuchtet werden.

### **6.5.1 Vertrauen in Unternehmen**

Zur Herstellung von Öffentlichkeit nutzen Unternehmen Public Relations Instrumente (PR). Ziel ist es, Vertrauen in das eigene Unternehmen herzustellen und Konflikte mit Interessengruppen zu vermeiden oder zu beschwichtigen (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 665). Dabei sind Global Player „auf globalen Goodwill“ Müller und Gelbrich (2004a: 665) angewiesen. Aus diesen Gründen ist es nicht verwunderlich, dass weltweit die Ausgaben für PR vonseiten der weltweit tätigen Unternehmen anwachsen.

Das Prinzip der PR-Abteilungen international tätiger Unternehmen beruht auf der Nutzung verschiedenster Informationskanäle, z. B.:

- Broschüren
- Newsletter
- Ad-hoc-Mitteilungen
- Briefe
- E-Mails
- Chats

- Webpräsenzen
- Radio und TV
- Soziale Medien (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 665)

Daneben werden auch externe Kanäle in Anspruch genommen, sei es in Form von Informationen an Pressevertreter\_innen oder durch die Weitergabe von Informationen als Reaktion auf Anfragen von außen (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 665). Neben dem Zweck der eigenen Popularitätssteigerung hat eine PR-Maßnahme auch einen gesamtgesellschaftlichen Nutzen, indem sie dafür sorgt, dass es einen Ausgleich zwischen öffentlichem und privatem Interesse gibt, indem die Interessen des Unternehmens genauso gewahrt bleiben wie die der Kund\_innen (vgl. Kleinert 1982: 30).

Der Fraunhofer VLS forscht für die Gesundheit und die Umwelt des Menschen. Die Fraunhofer-Gesellschaft hat Gemeinnützigkeitsstatus, dieser verpflichtet, das öffentliche Interesse an Forschung im Interesse von Menschen und Umwelt sicherzustellen.

Auch wenn die Fraunhofer-Gesellschaft für Unternehmen in der Türkei forscht, nimmt sie in positiver Weise diesen Gemeinnützigkeitsstatus auf, weil davon auszugehen ist, dass gemeinsame Forschung die Menschen einander näherbringt und somit auch friedentiftend wirkt. Durch die Exportkontrolle der Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft ist zudem sichergestellt, dass keine kriegsrelevante Forschung bedient wird.

### **6.5.2 Interessen der Öffentlichkeit**

Konsumerismus umschreibt die Erscheinung, dass insbesondere in den modernen Industrieländern die Unternehmen zunächst mit Interessengruppen befasst waren, mit denen sie in direktem geschäftlichem Kontakt standen. Später forderten „Verbraucherverbände aller Art Mitsprache – u.a., um ihre Rechte als Verbraucher einzuklagen“ (Müller & Gelbrich 2013b: 427).

Schon in den 1950er- bzw. 1960er-Jahren befassten sich Unternehmen in den USA stark mit Internationalisierungsbestrebungen, woraufhin Tochterunternehmen in Europa und Lateinamerika gegründet wurden (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 428). Aus der Perzeption dieser Machtkonzentration heraus steigerte sich die Besorgnis bei vielen

Verbraucher\_innen, dass ihre Interessen nicht mehr gewahrt werden würden. Es entwickelten sich Interessenverbände, die eine Wächterfunktion ausfüllen wollten, wobei diese Organisationen anfangs nur schwach organisiert waren (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 429).

In einem weiteren Schritt entstanden die Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), die es sich zum Ziel machten, die Interessen der Weltbevölkerung zu vertreten und globale Standards durchzusetzen. Im Rahmen der Globalisierung schließlich wuchs die Verunsicherung der breiten Bevölkerung weiter an (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 429), was dazu führt, dass die verantwortlichen Akteure die de facto bestehende, nebulöse Weltwirtschaftsordnung zu legitimieren versuchen, u.a. indem Missstände gezielt aufgedeckt und in der Folge zu minimieren versucht werden (z.B. Korruption, Steuerflucht, Verletzung von Arbeitsschutznormen etc.) vgl. Müller und Gelbrich (2013b: 429).

### **6.5.3 Vertrauensbildung**

„PR-Arbeit ist letztlich nichts anderes als der Versuch, Menschen zu beeinflussen“ (Müller & Gelbrich 2013b: 435).

Die Autorin sieht das Wort „beeinflussen“ für sich alleine ohne weitere Spezifikationen stehend, als viel zu eingeschränkt. Es gibt viele Fälle in denen PR-Arbeit auch einfach die Wahrheit kommuniziert, z.B. wenn die Fraunhofer-Gesellschaft davon spricht, die Medikamentenentwicklung für ein Asthma-Präparat zum Erfolg gebracht zu haben und dies auch tatsächlich der Fall ist. Oder, wenn Firmen Produkten Eigenschaften zuschreiben, die sie auch tatsächlich aufweisen. Dies trifft zum Beispiel auf eine neue Cappuccino-Maschine zu, die digital per Touch Kaffee brüht, ohne dass manuell noch eine Einstellungsfunktion betätigt werden müsste.

Obwohl in diesem Bereich auch Manipulationen zu beobachten sind, ist es doch anerkannt, dass es wichtig ist, für die eigene Unternehmung oder das eigene Produkt Vertrauen zu schaffen (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 435).

Im Folgenden wird auf die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für die Meinungsbildung in verschiedenen Kulturen eingegangen, wobei der Rolle der Medien besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird.

### **6.5.3.1 Vertrauensbildung in unterschiedlichen Kulturen**

Im Rahmen des World Values Survey der Universität in Michigan, USA, scheinen gerade in Deutschland Probleme damit zu bestehen, Vertrauen in das eigene Unternehmen zu gewinnen (anders als z.B. in China, der Türkei oder Norwegen). Auch die Öffentlichkeitsarbeit der EU leidet unter diesem Mangel. Bei international agierenden Unternehmen, die den Wunsch haben, die eigene Öffentlichkeitsarbeit zu standardisieren, sollte Wert darauf gelegt werden, zu ergründen, inwieweit die Vertrauenskultur des Ziellandes auch der eigenen entspricht (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 435).

Die genannte Studie kam zu dem Schluss, dass verschiedene Cluster von Ländern existieren, die sich hinsichtlich des Vertrauens in Organisationen erheblich voneinander unterscheiden:

(1) Einige Länder Lateinamerikas und des ehemaligen Ostblocks misstrauen den meisten Organisationen, so auch den sozialen Institutionen. (2) Andere Länder Lateinamerikas und des ehemaligen Ostblocks sowie Spanien, die USA und Australien vertrauen am ehesten alternativen Organisationen. (3) Japan, Taiwan und einige europäische Länder dagegen misstrauen explizit den sozialen Institutionen, während (4) in einigen asiatischen und afrikanischen Ländern letztlich den meisten Organisationen Vertrauen entgegen gebracht wird (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 437).

Letztlich hängt das entgegengebrachte Vertrauen auch von der Landeskultur ab. Es zeigte sich, dass „in kollektivistischen Ländern sowie in Ländern, die eine große Machtdistanz akzeptieren, religiöse Institutionen, Presse und Fernsehen als tendenziell vertrauenswürdig“ (Müller & Gelbrich 2013b: 435) gelten, während gegenüber staatlichen Institutionen eher mit Misstrauen reagiert wird.

Die Beeinflussung durch Medien ist in der Türkei deshalb besonders ausgeprägt, da es sich um eine kollektivistische Kultur mit großer Machtdistanz handelt.

### **6.5.3.2 Meinungsbildner**

Medien sind als Meinungsbildner nicht zu unterschätzen: „Binnen weniger Tage und bisweilen Stunden können sie eine Vielzahl an Menschen erreichen“ (Müller & Gelbrich 2013b: 441), ein Tempo, das sich in Zeiten digitaler Echtzeitkommunikation noch verschärft hat. Dabei geraten die traditionellen Medien immer weiter in die Defensive. Unternehmen möchten grundsätzlich die Öffentlichkeit für sich selbst gewinnen (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 442) und müssen dafür auch eine Vielzahl von Informationen sammeln (z.B. Anzahl der Menschen, die bestimmte Medienkanäle nutzen etc.). Weisen Länder eine hohe Quote an Analphabeten auf, so sollten immer audiovisuelle Kanäle genutzt werden (TV etc.). Ebenso bietet es sich an, kulturspezifische Meinungsführer\_innen anzuwerben, um die eigene Botschaft zu transportieren (vgl. Müller und Gelbrich 2013b: 442).

Besonderes Augenmerk müssen Unternehmen bei ihrer grenzübergreifenden Kommunikation auf Unterschiede hinsichtlich Struktur, Verbreitung und Funktion von Medien richten: „Während in den Vereinigten Staaten von Amerika zahlreiche kleine Zeitungen die Menschen mit Nachrichten versorgen, sind in Kanada Lokalzeitungen nahezu ‚ausgestorben‘“ (Müller & Gelbrich 2013b: 442), was die Unternehmen dazu zwingt, das eigene Marketing dementsprechend anzupassen.

Ein letzter Punkt betrifft mögliche Unterschiede hinsichtlich der Pressefreiheit. So ist es möglich, dass bestimmte Sachverhalte in bestimmten Ländern oder Kulturkreisen nur aufbereitet oder gar nicht thematisiert werden dürfen (vgl. Müller & Gelbrich 2013b: 442). Entsprechende negative Reaktionen auf Organe der Presse wurden in jüngerer Zeit z. B. in Russland oder in der Türkei wahrgenommen.

## **7. Die Entwicklung der Veranstaltungen und Akquisitionsreisen im interkulturellen Kontext**

Die Autorin arbeitet seit sechs Jahren für den Fraunhofer VLS als Assistentin des Leiters der Geschäftsstelle. Zu ihrer Berufsrolle gehört es, den türkischen Markt für Forschung und Entwicklung für die Auftragsforschung durch den Fraunhofer VLS zu gewinnen.

Eine der Aufgaben des Fraunhofer VLS besteht in der Auftragsforschung für die Pharmaentwicklung. Dabei geht es vor allem auch um die Produktion von Arzneimitteln, solange noch Forschungsaspekte eine Rolle spielen. Dies muss gewährleistet sein, um die Gemeinnützigkeitskriterien der Fraunhofer-Gesellschaft zu erfüllen. Ein Forschungsaspekt muss immer nachgewiesen werden. Diese Voraussetzung wird auch durch die juristische Abteilung der Fraunhofer-Gesellschaft vorab überprüft.

Unter Standards der Qualitätssicherung, „Good-Manufacturing-Practice“ (GMP), werden in Herstellungsanlagen die Prozessentwicklungen für neue Medikamente bei Fraunhofer optimiert und im nächsten Schritt der Industrie zur Verfügung gestellt. Da die Türkei Pläne entwickelt hat, auch selbst sog. `Biosimiliars´ zu entwickeln, kann der Fraunhofer VLS genau diese Unterstützung angehen.

„Ein Biosimilar-Arzneimittel („Biosimilar“) ist ein Arzneimittel, das einem anderen biologischen Arzneimittel, das z. B. bereits in der EU vermarktet wird (dem sogenannten Referenzarzneimittel), sehr ähnlich ist. Unternehmen können zugelassene Biosimilars auf den Markt bringen, sobald der Vermarktungsschutz des Referenzarzneimittels (nach 10 Jahren) ausläuft. Da Biosimilars eine Art biologisches Arzneimittel sind, gelten für sie alle für biologische Arzneimittel relevanten Merkmale. Aufgrund der naturbedingten Variabilität der biologischen Quelle und aufgrund des für jeden Hersteller einmaligen Herstellungsverfahrens können kleinere Abweichungen zwischen dem Biosimilar und seinem Referenzarzneimittel auftreten. Während der Herstellung werden stets strenge Kontrollen durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Wirkungsweise oder Sicherheit des Arzneimittels durch kleinere Abweichungen nicht beeinträchtigt werden. Somit sind diese Abweichungen in Bezug auf die Sicherheit und Wirksamkeit nicht klinisch bedeutsam“ (Europäische Arzneimittel-Agentur & Europäische Kommission: 8).

Insofern suchte das Team der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS durch eine Internetrecherche die türkische Organisation, die über Mitglieder verfügt, für die geforscht werden könnte. Nach Recherchen und gegenseitigem Informationsaustausch entschied sich der Fraunhofer VLS dafür, mit dem IEIS in Istanbul zusammenzuarbeiten.

„Der Fraunhofer VLS forscht mit seinen komplementären Kompetenzen für eine nachhaltige und sichere Entwicklung neuer Therapien und generiert Innovationen über

interdisziplinäre Projekte mit den ingenieurwissenschaftlichen Verbänden. Im Rahmen der Translationsforschung und der personalisierten Therapie unterstützt der Fraunhofer VLS mit den vier Verbänden Material, Produktion, Mikroelektronik sowie Informations- und Kommunikationstechnik Unternehmen über den gesamten Lebenszyklus der Pharmaforschung und entwickelt holistische Konzepte, um Forschungsorganisationen und Universitäten symbiotisch und synergistisch in Gesundheitsforschungsstrategien einzubinden.“ (Wetzel 2019)

„In der Fraunhofer-Gesellschaft sind die Kompetenzen zur Entwicklung GMP - gerechter Verfahren und der anschließenden Herstellung klinischer Prüfpräparate breit aufgestellt – nicht zuletzt, um die Strategie der Pharmaentwicklung umsetzen zu können. Ohne den konsequenten Schritt in das pharmazeutische Qualitätssicherungssystem GMP auf allen Stufen einer Pharma-Verfahrensentwicklung ist die kohärente Strategie des Verbunds nicht möglich, da ein grundlegender Baustein fehlen würde. Die umfangreichen Kompetenzen zu GMP im Verbund betreffen sowohl die zur Verfügung stehenden Produktionsorganismen wie auch das Spektrum der herstellbaren Substanzklassen an klinischen Prüfpräparaten. Mit den vorhandenen Kapazitäten können die Prozessentwicklung und die GMP-Herstellung von Biopharmazeutika und ATMPs für die frühen klinischen Phasen I und II angeboten werden. Der Fraunhofer VLS steht mit seiner Expertise und seinen Ressourcen als ein spezialisierter Forschungs- und Entwicklungspartner sowohl für Akademia, kleine und mittlere Biotech-Unternehmen als auch weitere Kundengruppen wie z. B. Diagnostika-Firmen zur Verfügung. Dies ist nur möglich durch die komplementäre Ausrichtung der GMP-Einheiten an den verschiedenen Instituten. Die Komplementarität in Bezug auf Kompetenzen wird strategisch noch weiter ausgebaut werden. Gleichzeitig wird sie gebündelt mit den entsprechenden Kommunikationsmaterialien und -maßnahmen, damit zukünftig zur Vermarktung der Leistungen diese auch im Außenraum klar dargestellt werden.“ (Wetzel 2019)

Der türkische Pharmaverband IEIS wurde im Jahr 1964 gegründet, um die Arbeitsbedingungen seiner Mitglieder in der Türkei zu verbessern und zur Entwicklung der Gesundheitspolitik beizutragen. Der IEIS unterstützt die türkische Pharmaindustrie dabei, in Zeiten der Globalisierung an jedem beliebigen Ort zu produzieren. Außerdem ist der IEIS entstanden, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der pharmazeutischen Industrie zu erhöhen und die Koordination der Plattformen in der Türkei bei Exporten von Arzneimitteln zu leisten. Weitere Aktivitäten sind die

Zusammenstellung und Veröffentlichung von Daten und Gesundheitsstatistiken für die Industrie. Der IEIS unterstützt hiermit die Türkei, um den Schutz von hohen ethischen Standards sicherzustellen und koordiniert die Bereitstellung von Arzneimitteln für nationale und internationale Organisationen durch Vertretung der Industrie in Notsituationen (Ilac Endüstrisi Isverenler Sendikası o. J.).<sup>4</sup>

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist vor allem auch der Versuch, Kohärenz zwischen der Theorie und Praxis zu gewinnen – indem die Autorin die empirischen Datenmaterialien analysiert und auswertet, nicht zuletzt unter der Einbeziehung des Modells von Hofstede. Dafür steht der Autorin Datenmaterial der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS zur Verfügung, da im Zuge der Akquisitionen in der Türkei Datenmaterial gewonnen wird. Dieses wird analysiert, um die Markterschließung zwischen zwei Ländern mit unterschiedlichen Kulturen, Türkei und Deutschland, zu beschreiben und zu analysieren.

Der Fraunhofer VLS hat in Zusammenarbeit mit dem IEIS einen Workshop in Istanbul, der auf den 23. September 2014 fiel, geplant und durchgeführt. Das Team der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS organisierte in Kooperation mit dem türkischen Pharmaverband diese Veranstaltung in Istanbul. Die Inhalte des Workshops wurden besprochen, die Mitglieder des IEIS wurden eingeladen. Davor wurde über E-Mail und Telefonate eruiert, welche Themen und welche Unterstützung für die Türkei und die Pharmafirmen von Interesse sein könnten. Die Zahl der angemeldeten Teilnehmer\_innen von verschiedenen Firmen aus der Türkei betrug  $n = 80$ .

Der Fraunhofer VLS hat Wissenschaftler\_innen aus seinen verschiedenen Instituten angeschrieben und daraus die Spezialist\_innen ausgewählt, die zu den Themen des Workshops einschlägige Ergebnisse ihrer Forschung anbieten konnten. Eine ausführliche Abstimmung und Planung erfolgte mit dem IEIS. In iterativen Prozessen wurden Kommunikationsmängel nachgebessert. Im Anschluß daran wurde der Workshop im Grand Hyatt Istanbul Hotel durchgeführt.

---

<sup>4</sup> deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

Der IEIS hat sich um den Empfang der Gäste gekümmert. Die Liste mit den Teilnehmer\_innen wurde am Morgen des 23.9.2014 im Hotel ausgelegt. Die Arbeit im Workshop begann um 9.00 Uhr Ortszeit. Beamte aus Ministerien und Mitarbeiter\_innen aus Firmen waren erschienen. Der Anfang wurde von den Präsidenten des Verbandes IEIS und der Fraunhofer VLS mit einer Begrüßung gestaltet.

Dann kamen die Wissenschaftler\_innen mit Vorträgen und Präsentationen zu Wort. Danach konnte das Publikum auch genauere Fragen an die Wissenschaftler\_innen richten – "question and answer". Die Wissenschaftler\_innen antworteten entsprechend. Zwischendurch gab es Kaffeepausen mit Süß- und Salzgebäck, was auch Raum für informelle Gespräche bot und die Formulierung weiterer Fragen erlaubte.

Um 12.30 Uhr fand das große Mittagessen im Hotelrestaurant statt, wobei alle Teilnehmer\_innen die Möglichkeit bekamen, mit anderen Teilnehmer\_innen Erfahrungen auszutauschen. Nach der Mittagspause gab es weitere Präsentationen mit Frage- und Antwortformat. Anschließend, um 17.00 Uhr, gab es noch die Möglichkeit, die Visitenkarten auszutauschen und weitere Gespräche zu führen.

Am Abend des 23.9. fuhren der Fraunhofer VLS und der IEIS Verband gemeinsam zum Abendessen in ein Restaurant am Bosphorus, um noch genauer abzusprechen, welche Planungen für die Zukunft möglich sein könnten. Es gab gegenseitiges Feedback und der Workshop wurde eingehend besprochen.

Im interkulturellen Kontext wurde speziell auf dieses Hotel wert gelegt, da die türkische Gesellschaft Besuche und Gäste aus dem Ausland auch selbst in einem adäquaten Ambiente empfangen würde und auch umgekehrt von Fraunhofer erwartet, dass sie gemäß Standards der türkischen Kultur handelt.

Die Etikette der Gastfreundschaft in der Türkei verlangt, dass Gäste gut behandelt werden, sich wohlfühlen können und mit besonderer Wertschätzung behandelt werden. Im Anschluß an George H. Mead hat die Autorin für den Fraunhofer VLS ein „Taking the Role of the Other“ (Morris et al. 1934) zu realisieren versucht und die Veranstaltung deshalb aus der Perspektive der türkischen Gäste organisiert.

Das Konzept der Veranstaltung ließ sich umsetzen. Nach dem Veranstaltungstag in Istanbul erfolgte ein umfangreicher Austausch über eine mögliche weitere Zusammenarbeit via E-Mail Kommunikation.

Im Nachgang hat die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS die Veranstaltung ~~im~~ nochmals analysiert und mit partizipierenden Wissenschaftler\_innen diskutiert. Daraus resultierten weitere Einsichten für Verbesserungspotenziale:

Einhellig merkten die beteiligten Wissenschaftler\_innen an, dass sie gerne vor solchen Austausch-Terminen mehr Informationen über die Unternehmen haben würden. Interkulturalität impliziert somit, dass die Akteure von Kultur A – Wissenschaftler\_innen in dem Falle – über die Institutionen von Kultur B – in dem Falls das Forschungsportfolio der Unternehmen – genau unterrichtet sein sollten, um erfolgreich agieren zu können. Bei den folgenden Aktivitäten wurden diese Hinweise in besonderem Maß berücksichtigt.

Wichtig für das Follow-up erscheint, dass die Wissenschaftler\_innen unmittelbar nach dem Seminar ihre Angebote an die türkische Industrie übermitteln. Dies ist in dem Fall durchaus geschehen. Zukünftig sollten über die einzelnen Maßnahmen jedoch noch mehr gegenseitige Informationen bereits im Vorfeld fließen. Ein ständiger Kommunikationsfluss wurde deshalb versucht zu etablieren. Kundenlisten sowohl im Bereich Pharma als auch im Bereich Lebensmittel sind eine gute Grundlage, um die Kommunikation nachhaltig aufrechtzuerhalten und zu aktivieren.

Außerdem hat das Team der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS mit mehreren türkischen Vermittler\_innen gesprochen, um das Follow-up von Workshops oder Akquisitionen direkt in der Türkei in türkischer Sprache durchführen zu können.

Als Erfolg ist zu werten, dass der Fraunhofer VLS mit seinen Forschungsangeboten in der türkischen Pharmaindustrie in den benannten Feldern bei den Firmen, die an der Veranstaltung teilgenommen haben, gut bekannt gemacht werden konnte.

Durch die Beachtung von Interkulturalität im Sinne von Hofstede, also dem Versuch auf Werte und Normen in der Türkei einzugehen, hat der Fraunhofer VLS erfolgreich Anstrengungen unternommen, um das Seminar zu organisieren.

## **8. Bisherige Erschließung der türkischen Pharma- und Lebensmittelindustrie**

### **8.1 Der türkische Pharma- und Lebensmittelmarkt**

Die Erschließung der türkischen Pharma- und Lebensmittelindustrie ist im ersten Schritt nach institutionsspezifischen Kriterien dann für den Fraunhofer VLS erfolgreich, wenn nach Seminaren konkrete Nachfragen für Forschungsaufträge aus der türkischen Pharmaindustrie oder Lebensmittelindustrie eintreffen.

„Türkische und internationale Pharmahersteller stärken ihre Präsenz in der Türkei. Denn zur Förderung der einheimischen Produktion sollen bei staatlichen Ausschreibungen lokal hergestellte Medikamente den Vorzug erhalten. Der größte Branchenplayer Abdi Ibrahim investiert zurzeit in den Aufbau eines Werkes für die Produktion von biotechnologischen Präparaten. Türkische Pharmahersteller können zufrieden auf das 1. Halbjahr 2016 blicken: Laut türkischem Statistikamt (TÜİK) erhöhte sich der Kalender- und saisonbereinigte Produktionsindex für die Arzneimittelindustrie gegenüber dem gleichen Zeitraum des Vorjahres um 15,7%. Die Branchenimporte stiegen nur leicht um 0,8% auf knapp 2,1 Mrd. US\$.“ (Germany Trade and Invest GmbH 2016)

Der Fraunhofer VLS kommt also zum günstigen Zeitpunkt, um genau jene Forschungsleistung anzubieten, zumindest im Sektor der zu produzierenden Arzneimittel, die der türkischen Industrie dabei helfen könnten, die hochgesteckten Ziele zu erreichen. Die türkische Industrie kann auch dann ihre Exportaktivitäten stärken, wenn sie durch eine Zusammenarbeit mit einer Institution wie dem Fraunhofer VLS ihre Produktqualität verbessert. Durch einen ständigen Austausch in der Kommunikation zwischen den Wissenschaftlern\_innen der türkischen Pharmaindustrie und den Wissenschaftlern\_innen des Fraunhofer VLS könnte die entsprechende Basis dafür gelegt werden. Hierdurch entsteht ein bi-nationaler Forschungsverbund, der über die Einbeziehung von Interkulturalität Synthesen zu erschließen versucht.

Die Türkei hat den Wunsch auf eine höhere Ebene in der ökonomisch-technischen Entwicklung zu gelangen. Dies bedeutet auch, individuelle türkische Produkte als eigenständiges Symbol der türkischen Industrie zu entwickeln, mit einem Symbol wie „Made in Turkey“.

Die türkische Industrie hat lange Zeit im Pharmabereich nur Generika hergestellt (Nachahmerprodukte). Aufgrund der Entwicklung der türkischen Wirtschaft möchten die türkische Regierung und Industrie mittlerweile auch höherwertigere Produkte herstellen. Sie möchten im eigenen Land selbst autonom forschen und entwickeln. Dazu werden biotechnologische Forschungsabteilungen in den Pharmafirmen aufgebaut.

„Laut der Bekanntmachung gab es am türkischen Arzneimittelmarkt im Gegensatz zum Jahr 2015 ein erfreuliches Wachstum von 17%, verkauft wurden 2 Milliarden Arzneimittel. Die erste Stelle belegten Analgetika, gefolgt von Antibiotika und Antidiabetika. Bereits im 1. Halbjahr 2015 gab es schon in der türkischen Arzneimittelproduktion einen enormen Zuwachs von 30%. Es wird prognostiziert, dass die Wachstumsraten in den nächsten fünf Jahren weiterhin im zweistelligen Prozentbereich liegen werden, so dass die Türkei (80 Mio. Einwohner) im Jahr 2020 den 14. Platz in der globalen Pharmaindustrie belegen wird. Begründet wird dies durch die älter werdende Bevölkerung, den vereinfachten Zugang zu Arzneimitteln und die positive Entwicklung in der Gesundheitspolitik.“ (Pharma Solutions Europe 2018)

Ein erstes Hauptziel der türkischen Industrie ist die Herstellung von Biosimilars. Zu diesem Thema hat der Fraunhofer VLS auch das Seminar gestaltet, denn er versuchte in der Veranstaltung aufzuzeigen, wie die türkische Industrie dieses Ziel über eine Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer VLS erreichen und die entsprechende Unterstützung erhalten kann.

Die Produktion von Biosimilars könnte somit für die türkische Pharmaindustrie auch der mögliche Weg sein, um die entsprechenden Kompetenzen in den neuen biotechnologischen Abteilungen aufzubauen und um den Standard der türkischen Pharmaindustrie anzuheben.

Hieraus ergibt sich auch, dass der Fraunhofer VLS auf jene türkischen Unternehmen zugehen sollte, welche die finanziellen Mittel haben, Fraunhofer- Forschung zu finanzieren. Ein derartiges Unternehmen ist z. B. Nobel Pharma. Diese Firma hat den Vorteil, dass sie als Opinion-Leader seitens der türkischen Industrie betrachtet wird. Dies hatten türkische Geschäftsleute während der Veranstaltung in Istanbul bei verschiedenen Gesprächen kommuniziert, wenn sie den Vorbildcharakter des Unternehmens betonten. Eine andere Möglichkeit wäre es, auf Firmen oder Forschungsunternehmen zuzugehen, die über Forschungsmittel der türkischen Regierung für Programmetats verfügen können. Insofern wurde auch das Izmir Biomedicine and Genome Center (IBG) in der Stadt Izmir besucht.

Die Mitglieder des türkischen Pharmaverbandes sind sich bewusst, dass die türkische Pharmaindustrie bisher noch entfernt von größeren Erfolgen in Forschung und Entwicklung ist. Ein entsprechender F& E Prozess setzt erhebliche finanzielle Mittel voraus und macht die Einleitung aufwendiger Kooperationen nötig, wie sie bisher in der Türkei nicht erfolgreich in Angriff genommen worden sind. Eine entsprechende Nachfrage der türkischen Industrie könnte durch den Fraunhofer VLS bedient werden, stellt die Biosimilar Entwicklung doch eine Hauptkompetenz im Fraunhofer VLS dar.

Möchte man eine die Fraunhofer-Forschung nachfragende türkische Organisation beschreiben, dann bietet sich IGB an: Das IBG ist eine Forschungsinfrastruktur mit einer öffentlichen juristischen Person. Die Idee, eine solche Einrichtung unter der Ägide der Dokuz Eylul University (DEU) zu gründen, ist 15 Jahre alt. Das IBG wurde 2014 als Anwendungs- und Forschungszentrum in Betrieb genommen und 2015 dann in ein zum Forschungsinstitut transformiert (vgl. Izmir Biomedicine and Genome Center o. J.).<sup>5</sup>

Das IBG wurde zusammen mit dem Bio-Izmir Science and Technology Park gegründet. Die Erstellung des Projekts IBG Izmir geht auf das Jahr 2003 zurück, in dem es als innovatives transnationales Forschungszentrum in Izmir eingerichtet wurde.

Zunächst erfolgte die Finanzierung über einen Fonds der Dokuz Eylul Universität in Izmir. Das Konzept eines transnationalen Forschungszentrums auf diesem Gebiet zeigt

---

<sup>5</sup> Deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

auf, das die Türkei bereit war, in die hochmodernen Bereiche der Life Sciences Forschung einzusteigen. Es handelt sich dabei um die Errichtung eines nationalen Biomedical Research Center, um einen Gesundheitscampus zu vervollständigen.

Izmir als Standort des IGB ist die drittgrößte Stadt der Türkei, zugleich eine der wirtschaftlichen Lokomotiven für die türkische Wirtschaft, vor allem im Gesundheitssektor.

Dieses umfassende regionale Zentrum ist als ein disziplin- und fachübergreifender Ansatz angelegt, um Spezialisierungen wie Molekularbiologie, Genetik, Medizin, Pharmazie, Biotechnologie, Computertechnik und viele weitere Bereiche zusammen zu bringen.

Die Gespräche bei der Dienstreise vom Februar 2015 ergaben, dass die Verteilung von Regierungsgeldern u.a. auch über dieses IBG von statten gehen werden. Dessen Direktor konnte in diese Forschung auch den Fraunhofer VLS einbeziehen. Diese gemeinsame Forschung fand dann auch tatsächlich statt und wird in dieser Arbeit unter dem Gesichtspunkt der interkulturellen Zusammenarbeit analysiert.

Des Weiteren wurden für die Biosimilars-Entwicklungen auch Gespräche direkt mit den einzelnen Firmen geführt. Dies betrifft vor allem die ersten Akquisitionsreisen im September und Oktober 2014. Außerdem benannte die türkische Industrie konkrete Forschungsprobleme gegenüber dem Fraunhofer VLS, für die Lösungen gesucht wurden.

Des Weiteren wurden den Firmen auch naturwissenschaftliche Forschungsangebote seitens des Fraunhofer VLS vorgestellt. Sie wurden vor dem Hintergrund allgemeiner Gespräche aufgrund des Forschungsinteresses in der türkischen Industrie bei den Instituten in Deutschland möglich.

Gesunde Lebensmittel sind im Fraunhofer VLS ein wichtiges Forschungsthema. Es geht in diesem Zusammenhang vor allem darum, dass die Konsument\_innen auf neue und gesunde Lebensmittel eingehen, damit auch die entsprechenden Maßnahmen der Lebensmittelsicherheitsforschung eingehalten werden können. Gesunde Lebensmittel sind auch eine wirksame Form der Prävention gegenüber Volkskrankheiten wie Diabetes und Übergewicht anzusehen. Der Fraunhofer VLS betreibt deshalb im Interesse einer

ausgewogenen Ernährung auch z. B. Aromaforschung. Die Forschung für die Aquakultur stellt gleichfalls einen wichtigen Bestandteil im Portfolio des Fraunhofer VLS dar. Er testet Lebensmittelbestandteile und entwickelt neuartige Testsysteme, um Lebensmittelverunreinigungen zeitlich schnell detektieren zu können. Ein weiterer Bestandteil der Forschung sind auch pflanzliche Proteine. Für die Lebensmittelindustrie sind zudem intelligente und aktive Verpackungen wichtig, um die Lebensmittelqualität zu sichern. Auch dafür gibt es entsprechende Forschungseinheiten im Fraunhofer VLS und diese Angebote wurden der türkischen Lebensmittelindustrie ebenfalls präsentiert.<sup>6</sup>

## **8.2 Angebotsspektrum Verbund Life Sciences**

Aufgabe der Autorin im Team der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS war es, die Anschlussmöglichkeiten der Forschung im Fraunhofer VLS an die Nachfrage der türkischen Pharmaindustrie im Vorfeld von konkreten Akquisitionen zu eruieren. In diesem Kontext wurde ein E-Mail-Kontakt mit Fragen und Antworten begonnen, parallel dazu wurden auch Telefonkontakte mit dem türkischen Pharmaverband IEIS gepflegt.

Die Fragestellungen wurden in der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS eingehend diskutiert. Erste Antworten über die Forschungsmöglichkeiten hat die Autorin dann an den Pharmaverband IEIS gesandt, der darauf antwortete. Die Antworten des IEIS hat dann die Geschäftsstelle mit den Wissenschaftlern\_innen im Verbund besprochen. Eingehend wurde dann überlegt, in welcher Konstellation Vorträge in der Türkei möglich sein könnten.

Erste Ideen wiederum hat die Autorin an den IEIS gesandt, der hierauf seine Fragestellungen nochmals genauer konkretisierte. Durch das Abgleichen der gegenseitigen Interessen und Kompetenzen entstand somit eine Vortragsreihe, die für die türkische Industrie Nutzen versprach. Der Leiter der Geschäftsstelle hat dann die Kommunikation mit den Wissenschaftlern\_innen nochmals intensiviert und ein finales mögliches Programm wurde erarbeitet. Der Prozess der Ermittlung des Angebotsspektrums fand pragmatisch-iterativ statt. Es wurde versucht, die Position der Gegenseite einzubeziehen.

---

<sup>6</sup> Diese Angaben stammen aus der Präsentation der Fraunhofer VLS, die der Leiter der Geschäftsstelle in Hannover am 06.05.2015 in Istanbul gehalten hat.

Danach erkundete sich die Autorin bei dem türkischen Pharmaverband IEIS, ob das Angebot einer derartigen Vortragsreihe an einem Tag in Istanbul auf Zustimmung der türkischen Partner führen würde. Angestrebt wurde, eine möglichst hohe Teilnehmerzahl türkischer Pharmafirmen zu erreichen. Weiteres Ziel war es, auch bei den türkischen Ministerien mit einem derartigen Angebot Zustimmung zu erzielen und ihre Institutionen zu veranlassen, eine Forschungskooperation mit dem Fraunhofer VLS einzugehen.

Die türkische Regierung hatte sich als Ziel gesetzt, zukünftig mit ihren Pharmafirmen und Forschungsorganisationen eigenständig in der Türkei Biosimilars zu entwickeln, wofür sie auch bereit war, Forschungsgelder zur Verfügung stellen. Somit konnte der Fraunhofer VLS einen geeigneten Zeitpunkt wahrnehmen, um sich auf dem Markt in der Türkei zu etablieren.

Des Weiteren integrierte der Fraunhofer VLS als Anregung auch moderne Varianten der Pharmaforschung, um der türkischen Industrie Hinweise für Entwicklungen zu geben. Forschungen im Bereich der Gesundheitsforschung und Pharmaentwicklung sind auch ein wichtiger Stabilitätsfaktor für die Türkei. Sie schaffen einen Anschluss an die europäische Pharmaindustrie.

Nach einem ersten Austausch und gemeinsamer Forschung im Bereich Biosimilars, könnten auch andere Projektarten und Themen in Kooperation zwischen dem Fraunhofer VLS und der Türkei vorangebracht werden.

Die Eckdaten der Türkei im Bereich Pharmamarkt aus der Perspektive des Jahres 2016 waren gemäß statistischen Daten von „Invest in Turkey“, publiziert von einer türkischen Regierungsorganisation (vgl. Invest in Turkey o. J.o. J.):

„Institutionalisierte Wirtschaft, die in den letzten 14 Jahren von 180 Mrd. USD an ausländischen Direktinvestitionen angeheizt wurde

- 17. Platz unter den größten Volkswirtschaften der Welt und 6. Platz der größten Volkswirtschaften im Vergleich mit den EU-Ländern im Jahr 2016 (BIP, IWF)
- Robustes Wirtschaftswachstum mit einem durchschnittlichen jährlichen realen BIP-Wachstum von 5,6 Prozent im Zeitraum 2003-2016

- Das BIP erreichte im Jahr 2016 857 Mrd. USD im Vergleich zu 236 Mrd. USD im Jahr 2002
- Solide Wirtschaftspolitik mit umsichtiger fiskalischer Disziplin
- Starke Finanzstruktur, die den globalen Finanzkrisen widersteht“ (Invest in Turkey o. J.).

Wirtschaftlich starke Länder zeigten vor diesem Hintergrund ein großes Interesse, wirtschaftliches Handeln in der Türkei zu stärken. Die Türkei nahm 2016 den 17. Platz unter den größten Volkswirtschaften ein. Das robuste Wirtschaftswachstum zeugte von einer wirtschaftlich stabilen Lage der Türkei.

Insbesondere fällt ins Auge, dass das BIP in den Jahren 2002-2016 erheblich gewachsen war. Bericht von „Invest in Turkey“ zufolge kann die Türkei auch globalen Finanzkrisen widerstehen. Politische Kräfte in Europa berichteten kritisch vom Aufweichen der Gewaltenteilung in der Türkei. Wenn man diesem Report folgt hätten die politischen Verwerfungen jedoch keine negative Auswirkung auf die wirtschaftliche Stabilität der Türkei bis zum Jahr 2016 gehabt. Dennoch ist das Faktum der Infragestellung der Gewaltenteilung in der Türkei ein Prozess, der kritisch zu beobachten ist. (vgl. Invest in Turkey o. J.).

Nach dem Berichtszeitraum traten aufgrund politischer Konflikte in der Türkei und den Reaktionen von Ländern der europäischen Union wie auch den USA darauf in den Jahren 2017-2018 tatsächlich wirtschaftliche Schwierigkeiten auf. Auch die Gewaltenteilung nahm weiterhin ab, wie eingangs dieser Arbeit bereits dargestellt.

Neben Seminaren mit der Pharmaindustrie entwickelt der Fraunhofer VLS auch solche für die türkische Lebensmittelindustrie. Die Türkei ist unter anderem auch dafür bekannt, dass ihre Küche zu den differenziertesten weltweit zählt. Somit werden auch hohe Anforderungen an die Lebensmittelforschung gestellt. Neben der französischen, italienischen und chinesischen Küche hat die Türkei eine besonders abwechslungsreiche Küche, was im Sinne von Transkulturalität auch auf verschiedenste Einflüsse anderer Völker zurückzuführen ist. Besondere Verfeinerungen, ermöglicht durch die lebensstechnologische Forschung, sind somit für die türkische Industrie von Bedeutung. Der Fraunhofer VLS ist in der Lage, entsprechende Angebote zu offerieren.

Andererseits nimmt aber auch die Verbreitung einer Zivilisationskrankheit wie Adipositas in der Türkei kontinuierlich zu. Gesunde, fettarme und zuckerfreie Lebensmittel werden wichtiger. Speziell im Hinblick auf diese Nachfragesituation der türkischen Lebensmittelindustrie vermag der Fraunhofer VLS eine maßgeschneiderte Forschung anzubieten.

Bei dem Pharmaseminar im Oktober 2014 kamen der Leiter der Geschäftsstelle und die Autorin in Kontakt mit einem türkischen Professor für Lebensmittelforschung. Er zeigte großes Interesse am Leistungsangebot der Fraunhofer VLS. Daraufhin bot er auch an, für seinen Forschungszweig, die Lebensmittelforschung, ein Seminar der Art, wie es der Fraunhofer VLS für den Pharmabereich durchgeführt hatte, zu veranstalten.

Wie im Fall des Pharmaverbandes IEIS fand dann ein umfangreiches Abgleichen von Angeboten des Fraunhofer VLS und Nachfrage der türkischen Lebensmittelindustrie statt. Final entstand dann ein Programm für den Mai 2015.

Sechs Wissenschaftler\_innen des Fraunhofer VLS haben dann ihre Forschung gegenüber der türkischen Lebensmittelindustrie auf einem speziell darauf ausgerichteten Workshop dargestellt und sind auf Fragen aus dem Publikum eingegangen.

In persönlichen Gesprächen konnten die Wissenschaftler\_innen des Fraunhofer VLS bei weiteren Terminen Ergebnisse ihrer Forschung nochmals an die türkischen Partner vermitteln. Besonders interessant war auch der intensive Austausch mit der Sabri Ülker Food Research Foundation, die es sich als Stiftung zum Ziel gesetzt hat, bereits Kinder über gesunde Lebensmittel aufzuklären. Mit der Sabri Ülker Food Research Foundation plant der Fraunhofer VLS in Zukunft auch gemeinsame EU-Projekte.

Die Gesundheit spielt eine zentrale Rolle im Alltag. Zu ihrer Bewahrung gehören gesunde Lebensmittel. In der Türkei gibt es eine Reihe süßer und zuckerhaltiger Nahrungsmittel, sodass viele Menschen an Zucker, Diabetes und Adipositas erkranken. Durch medizinische Forschung, die sich mit Lebensmittelforschung verknüpft, kann der Fraunhofer VLS auch zukünftig Terrains für sich gewinnen.

Wie von der Sabri Ülker Food Research Foundation gleichfalls unterstrichen, sind für alle Gesellschaften Strategien erforderlich, den Menschen dabei zu helfen, ein eigenes Gesundheitsbewusstsein zu entwickeln. Über Forschung für die Lebensmittelindustrie hinaus geht es dabei auch um Absprachen mit Ministerien und Stiftungen für eine erweiterte Aufklärung, damit ein Verständnis für gesunde Lebensmittel geweckt wird und gesundheitsbewußte Ernährung auch Eingang in die Eßkultur findet.

Im Angebotsspektrum des Fraunhofer VLS wurde nach Befragung der türkischen Partner auf die spezifischen Bedürfnisse in der Türkei eingegangen. Solche Bedürfnisse ergeben sich durchaus auch aus der Kultur, sind Krankheiten doch auch von der Esskultur bzw. eingespielten Mustern des Essensgenusses in nicht geringem Ausmaß geprägt, in der Türkei, wie auch in anderen Ländern.

### **8.3 Akquisitionserfahrungen und Marketing-Follow-up**

Nach den allgemeinen Seminaren im Bereich Pharma erfolgten Akquisitionsreisen direkt zu den Standorten der Pharmafirmen. Dies ermöglichte zunehmend vertraulichere Gespräche über die Forschungsinhalte. Nach den Gesprächen erhielten die Kunden die gewünschten Informationen. Auch über Projektanbahnungen wurde gesprochen. Die Zahl von nicht weniger als ca. 80 Teilnehmer\_innen aus der Pharmaindustrie erscheint – im Sinne der Kategorien von Hofstede – als ein Indiz, dass die türkische Gesellschaft eine Kollektivorientierung aufweist.

Akquisitionsreisen in die türkische Pharmaindustrie fanden im Februar und im März 2015 statt. Bei den besuchten Firmen im Februar 2015 handelte es sich um Pharmavision und Farmatek.

Pharmavision stellt pharmazeutische Verpackungen her. Sie realisiert ca. 9,5 % der gesamten Inlandsproduktion von etwa 102 Millionen Verpackungen in der Medizin in der Türkei. Ein Hauptziel besteht darin, als renommiertes Industrieunternehmen im nationalen und internationalen Medizinmarkt zu gelten (vgl. Bilişim 2019).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

Farmatek wurde im Jahr 1991 gegründet, um Produkte in die Türkei zu importieren, die dort noch nicht verfügbar waren. Zuerst führte die Firma Produkte ein, die für Krankenhäuser benötigt wurden. Später befasste sie sich mit den Bereichen Dermatologie, Kardiologie und Urologie. Zu den wichtigsten Zielen zählt, entsprechende Qualitätsprodukte aus der internationalen Sphäre im Land selbst zur Verfügung zu stellen (vgl. Farmatek İlaç San. ve Tic. A.Ş. 2017).<sup>8</sup>

Am nächsten Tag, den 23. März 2015, begann ein Gespräch mit einem möglichen Vermittler für den Fraunhofer VLS. Das Gespräch erstreckte sich über einen ganzen Tag, weil der Vermittler die Inhalte sehr genau besprechen wollte. Mehrere Themen wurden vertieft und am Ende wurden die strategischen Ergebnisse für die Akquisitionen festgehalten.

Am 24. März 2015 hatte die Fraunhofer-Delegation die Pharmatermine. Die türkischen Kooperationspartner waren der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS schon vorher bekannt gewesen.

Am 25. März gab es Einzeltermine bei den Kunden. Liba Laboratories ist ein Familienunternehmen. Es wurde im Jahr 1945 von Lale Barlas gegründet. Sie gehört zu den ersten Frauen, die in der pharmazeutischen Industrie tätig waren und eine Apotheke führten. Frau Barlas hatte ein Taschentuch aus Baumwolle aus Europa importiert und dies als Materialgrundlage verwendet, um es mit einem pharmazeutischen Produkt für die Anwendung bei Fieberanfällen anzureichern. Frau Barlas begann auch die Arbeit mit handbetriebenen Tablettenmaschinen (vgl. Liba Laboratuarları A. Ş 2019).<sup>9</sup>

Sevda Türküsev bemerkt in Ihrem Buch mit dem Titel „Das Alphabet einer erfolgreichen Frau“, dass die Männer in der Geschäftswelt die größte Barriere gegenüber Frauen darstellen, die auch eine Karriere anstreben. Den Grund dafür sieht sie darin, dass Männer in der Türkei immer geherrscht haben und die Frauen an zweiter Stelle gestanden sind. Zudem merkt sie an: Wenn Frauen wie Frauen handeln und denken, dann ist für sie das gewünschte Resultat eines eigenen Aufstiegs in der Karrierewelt nicht zu erreichen (vgl.

---

<sup>8</sup> deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

<sup>9</sup> Deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

Türküsev 2018).<sup>10</sup> Dies verdeutlicht auch, wie schwierig es für Frau Barlas gewesen sein muss, als weibliche Vorreiterin eine erfolgreiche Unternehmung aufzubauen. Gerade auf Vorbilder und Rollenmodelle kommt es an, damit die Frauen in der Türkei sich emanzipieren können. Frau Barlas ist ein Vorbild dieser Art. Die Aussagen von Türküsev verweisen auf die große persönliche Anstrengung, die Lale Barlas aufbringen musste, um ihren Weg erfolgreich zu beschreiten.

Nobel Ilac, die ihren Betrieb im Jahr 1964 begann, ist heute ein führendes türkisches Pharmaunternehmen. Sie hat 1000 Pharmareferenten mit 95 regionalen Administrationen. Die Organisation entwickelt und produziert Medikamente mit verschreibungspflichtigen Lizenzen. Nobel ist ein führender Exporteur türkischer Medikamente. Die Firma arbeitet in Europa und Asien mit mehr als 400 Pharmareferenten und 792 Beschäftigten (vgl. Nobel Ilac San. ve Tic. A.S. 2006).<sup>11</sup>

Ali Raif wurde als pharmazeutisches Unternehmen im Jahr 1928 gegründet. Das Unternehmen produziert hauptsächlich Generika-Produkte. Es besitzt mehr als 150 Medikamente in den Bereichen Herz-Kreislauf, Diabetes, Magen-Darm, Anti-Influenza, Antihistaminika und zentrales Nervensystem (vgl. Ali Raif İlac Sanayi A.S. 2019).<sup>12</sup>

Mit den Veranstaltungen im September und Oktober 2014 sowie den Dienstreisen im Februar und März 2015, könnte eine Grundlage gelegt worden sein, um Geschäfte im Bereich Pharmaindustrie mit der Türkei nachhaltig zu erschließen.

Es wurde bereits aufgezeigt, dass versucht wurde, die Akquisition im Rahmen eines nachhaltigen Marketings zu erzeugen. Dies bedeutet, dass Angebot und Nachfrage weitgehend übereinstimmen und unmittelbar nach den Seminaren ein intensiver Kontakt zu den Kunden zustande kam. Auf die Normen und Werte der türkischen Kultur wurde eingegangen.

Auf den 19. Februar fiel die Abreise nach Izmir. Am Abend gab es ein gemeinsames Abendessen mit dem Geschäftsführer der Koek Biotechnology und dem Fraunhofer VLS.

---

<sup>10</sup> Deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

<sup>11</sup> Deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

<sup>12</sup> Deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

Dabei wurde über eine Partnerschaft und gegenseitige Kooperationen gesprochen. Am 20. Februar besuchte der Fraunhofer VLS den Dokuz Eylül Teknoloji Gelistirme A. S. (DEPARK) in Izmir. Meeting und Präsentationen fanden statt, die weitere Zusammenarbeit wurde besprochen.

Aus dem Besuch des DEPARKs in Izmir hat sich später eine reale Auftragsforschung zwischen dem Fraunhofer ITEM und dem IBG des DEPARKs entwickelt. Diese Interaktion wird analysiert und beschrieben.

Eine Zusammenarbeit im Bereich Biosimilars wurde mit dem IBG vereinbart. Diese Unterstützung könnte eine mögliche Vorgehensweise sein, um die Türkei bei der Entwicklung von eigenen Biopharmazeutika zu unterstützen.

Die Geschäftsstelle im Fraunhofer VLS hat den Leiter des IBG mit den forschenden Wissenschaftler\_innen des Fraunhofer VLS verbunden. Wie berichtet ist hierdurch ein Forschungsverbund entstanden, das heißt, ein Institut der Fraunhofer-Gesellschaft betreibt Auftragsforschung für den IBG in Izmir.

Entsprechend dem Vorgehen für die Pharmaindustrie erfolgten die Follow-up-Maßnahmen auch nach dem Seminar für die Lebensmittelindustrie und den gezielten Firmenbesuchen unmittelbar nach den Aktivitäten. Im Sinne von Hofstede wurden Werte und Normen der türkischen Partner beachtet. Insofern war das Aufgabenfeld der Autorin vor allem auch das interkulturelle Management zwischen der Türkei und Deutschland. Als Lernprozess lässt sich festhalten, dass die Autorin nochmals Gelegenheit hatte wahrzunehmen und mit Hofstede zu analysieren wie verletzbar Menschen aufgrund ihrer kulturellen Prägung sein können, wenn nicht – in Vertrautheit mit der fremden Kultur und entsprechender Empathie – hinreichend vor- und umsichtig agiert wird. Beispiele finden sich in den Situationsanalysen in späteren Teilen der Arbeit, wenn etwa dargestellt wird, wie verletzt sich Deutsche fühlen können, weil ein erfolgreicher Geschäftsmann demonstrativ ein teures Auto fährt.

## **8.4 Mögliches Rollenvorbild für türkische Forschungsverbände**

Das Team des Fraunhofer VLS hatte im Rahmen der Veranstaltung in Istanbul gemeinsam mit dem zuständigen Mitarbeiter des IEIS während des gesamten Seminars beim Mittagessen im Grand Hyatt Hotel Gespräche mit den Ministerien aus der Hauptstadt Ankara geführt. Dabei erfuhr die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS, dass es innerhalb der Türkei Schwierigkeiten im Bereich von Forschung und Entwicklung gibt, da das grundlegende Vertrauen für eine offene Kommunikation zwischen türkischen Forschungspartner\_innen innerhalb der Türkei fehlt. Dies haben viele der türkischen Expert\_innen in den Gesprächen geäußert.

Die entsprechende Kommunikationsethik ist in der Forschungspraxis noch nicht etabliert. Sie baten den Fraunhofer VLS deshalb um Unterstützung im Bereich der Kooperation zwischen der Türkei und Deutschland für den Aufbau adäquater Forschungsverbände, die sich gegenseitig Vertrauen schenken können. Nach Meinungen, die aus den türkischen Ministerien geäußert wurden, könnte der Fraunhofer VLS auch als Rollenvorbild agieren. Dies galt zumindest bis in das Jahr 2016. Ziel der Unterstützung durch den Fraunhofer VLS soll deshalb auch sein, dass die Produktion von Pharmazeutika und Biopharmazeutika in der Türkei gesteigert und dass die Türkei in die Lage versetzt wird, eigene Medikamente zu entwickeln. Als die Autorin wieder nach Deutschland zurückgekehrt war, hat das gesamte Team des Fraunhofer VLS Überlegungen dazu angestellt, welche Lösungen für die Türkei anwendbar sein könnten.

Im Fraunhofer VLS gibt es Projektmöglichkeiten in verschiedenen Themenbereichen zudem auch noch EU-Projekte. Das Follow-up der Gespräche in der Türkei hat per E-Mail Kommunikation stattgefunden. Somit konnten sich die deutschen und türkischen Wissenschaftler\_innen austauschen und Kooperationen entwickeln. Es wurde vereinbart, dass der IEIS dem Fraunhofer VLS bei weiteren Veranstaltungen unterstützt, die auch Gespräche mit dem Ziel beinhalten, Kooperationen auszuloten.

Eine Folge dieser Gespräche war vor allem auch gewesen, dass der IEIS den Leiter der Geschäftsstelle für das Seminar „R&D Breakthrough on Pharmaceuticals“ eingeladen hat. Der Leiter der Geschäftsstelle sollte die Fraunhofer-Gesellschaft als ein mögliches Beispiel für die Türkei vorstellen. Die eingeladenen Beamten aus den Ministerien in

Ankara sollten auf dieser Informationsgrundlage an den Leiter der Geschäftsstelle ihre Fragen stellen.

Eines der Ergebnisse des Vortrags der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS bei der Veranstaltung am 23.-24. Oktober 2014 zum Thema „Pharma R&D; Importance of State-University\_Industry Collaboration“ war, dass es die türkischen Teilnehmer\_innen sehr positiv aufgenommen hatten, dass der Leiter der Geschäftsstelle sie mit türkischen Worten begrüßte. Bewusst stellte er sich auch als mit Istanbul vertraut dar und zeigte somit Respekt. Dafür konnte die Autorin ihre Kulturkenntnisse einsetzen. Aufgrund des erwiesenen Respekts zeigten sich auch die türkischen Ministerien kommunikativ offen und waren bereit, eigene Probleme verständlich zu kommunizieren.

## **8.5 Reflexion und Forschung als Friedensarbeit**

Nachdem der Fraunhofer VLS die Geschäftspartner aus Pharma- und Lebensmittelindustrie in der Türkei gefunden hatte und die Informationen, die vor Ort gewonnen wurden, verfügbar waren, erfolgte eine Phase der Reflexion.

Waren bei Kontakten noch keine Erfolge aufgetreten, hakt der Fraunhofer VLS durch ein regelmäßiges Follow-up nach. Obwohl die Türkei sich noch am Anfang eines Entwicklungsprozesses befindet, wurde das Vorgehen des Fraunhofer VLS akzeptiert, da auf die Normen und Werte der türkischen Kultur Rücksicht genommen bzw. eingegangen worden war. Dies soll zukünftig noch bewusster und intensiver erfolgen, da davon ausgegangen wird, dass gegenseitige Achtung und Respekt zu kommunikativer Verständigung führt. Das Jahr 2014 ist ex post als ein passender Zeitpunkt einzustufen, um in der Türkei eine Akquisitionstätigkeit zu beginnen und sich an einem zentralen Ort wie Istanbul oder auch einer bedeutenden Stadt wie Izmir bekannt zu machen.

Zu dieser Zeit, als der Fraunhofer VLS die Akquisition begann, waren auch die deutschen Ministerien bemüht, die deutsch-türkischen Forschungsk Kooperationen zu entwickeln. Leider hat sich danach, vor allem in den Jahren 2016 und 2017 die politische Situation zwischen der Türkei und Deutschland nicht positiv entwickelt. Spannungen sind aufgetreten. Dennoch hat der Fraunhofer VLS die angebahnten guten Beziehungen aufrechtzuerhalten versucht.

Dies ist durchaus auch in dem Sinn zu verstehen, dass gemeinsame Forschungen ebenso wie Musik oder Malerei, als eine Stütze für das friedliche Zusammenwirken von Völkern dienen können. Somit hat der Fraunhofer VLS versucht, seinen kleinen Beitrag für eine friedliche Beziehung zwischen der Türkei und Deutschland zu leisten. Diese Bemühungen sollten auch in den folgenden Jahren nicht abnehmen, sondern aufrechterhalten und verstärkt werden.

## **9. Erfolgsfaktoren für einen möglichen Weg in bi-kulturelle Forschungsverbünde**

### **9.1 Erfolgsfaktoren**

Die Analyse der Erfolgsfaktoren in der Türkei im Bereich Pharma- und Lebensmittelindustrie führte zu Ergebnissen, die im Folgenden dargestellt werden.

Pharmaindustrie in der Türkei:

Das erste Seminar wurde gemeinsam mit dem in der Türkei bekannten Pharmaverband IEIS durchgeführt. Der Pharmaverband lud seine eigenen Mitglieder ein und stand damit demonstrativ hinter der Arbeit des Fraunhofer VLS.

Wichtige Erfolgsfaktoren sind:

- Die gute Reputation des Akteurs mit dem der Fraunhofer VLS beim Einstieg kooperierte.
- Dieser Akteur fungierte auch als ein Multiplikator, denn er war in der Lage, die Mitglieder des Pharmaverbandes nicht nur einzuladen, sondern sie auch zum Besuch der Veranstaltung zu bewegen.
- Der Geschäftsführer für den Bereich Forschung des IEIS stand hinter den Aktivitäten des Fraunhofer VLS, er beteiligte sich an Empfang und Begrüßung der Gäste.
- Der Direktor des IEIS hielt die Begrüßungsrede, wodurch nochmals Vertrauen für den Fraunhofer VLS erzeugt worden ist.
- Später wurden vom IEIS auch weitere Termine bei Pharmafirmen für den Fraunhofer VLS arrangiert.

- Es kamen ca. 80 Gäste, die der Veranstaltung auch das entsprechende Umfeld geboten haben.
- Die Wahl des Hotels verhalf der Veranstaltung mit zu Gewicht und Bedeutung.
- Ministerialbeamte waren auch aus Ankara angereist, um bei der Veranstaltung zugegen sein zu können.
- Die Autorin hat für den Leiter der Geschäftsstelle für seine Eröffnungsrede türkische Begrüßungsworte formuliert, was Applaus nach sich gezogen hat.
- Im Vorfeld wurde die Autorin in das Team des IEIS integriert. Auf diese Weise konnten IEIS und Fraunhofer VLS zusammen als ein Team erscheinen und agieren.
- Der Fraunhofer VLS reiste mit einem spezifischen Wissenschaftler\_innen-Team an, das einerseits exakt auf die Forschungserfordernisse des türkischen Adressatenkreises eingestellt war (Biosimilar, GMP) und sich andererseits in der Lage zeigte, aus neuester Forschung zu berichten (molekulare Diagnostik).
- Die Autorin versuchte kulturspezifische Anforderungen für die Akquisition zu bedenken und das Fraunhofer VLS-Team dementsprechend zu coachen.

Der Leiter der Geschäftsstelle wurde zu einer weiteren Veranstaltung des IEIS „R&D Breakthrough on Pharmaceuticals“ in das Wyndham Levent Otel - Istanbul am 23.-24. Oktober 2014 eingeladen.

Die Autorin unterstützte den Leiter der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS als Assistenz fachlich. Er hielt einen Vortrag zum Thema „Cooperation on Pharmaceutical R&D between industry-public authorities-universities: Importance of effective collaboration“. Sowohl die Pharmafirmen als auch Ministerien waren zugegen. Die Veranstaltung fand einen Monat nach dem ersten Workshop statt. Dies wurde bereits im Kapitel 8.4 beschrieben.

Weitere Erfolgsfaktoren waren:

- Durch die Bezugnahme auf die türkische Kultur bei der ersten Veranstaltung konnte die türkische Seite Vertrauen in den Fraunhofer VLS gewinnen. Diese wurde zu einem weiteren Vortrag eingeladen, die Kosten für den Leiter der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS wurden dafür übernommen.
- Die zweite Veranstaltung fand kurz nach dem ersten Workshop in Istanbul statt.

- Der Fraunhofer VLS wurde durch die zweite Veranstaltung im Oktober erneut wahrgenommen, IEIS-Mitgliedern wurde der Fraunhofer VLS somit nochmals nahegebracht.
- Diese zweite Veranstaltung, bei der wiederum der IEIS ein Hauptakteur war, zeigte, dass der Verband IEIS in der Türkei über hohes Ansehen verfügt.
- Hauptfaktor für den Erfolg des ersten Auftretens war somit die Zusammenarbeit mit einem seriösen Kooperationspartner und Vermittler, wobei die Seriosität vorher überprüft worden war.

Die Türkeiakquisitionsarbeit des Fraunhofer VLS gewann in Deutschland an Bekanntheit. Ein Kooperationspartner des Fraunhofer VLS, BioConValley GmbH Warnemünde, lud das Team des Fraunhofer VLS in der Folge etwa zu einem Meeting mit einer türkischen Delegation nach Greifswald ein.

Das Fraunhofer VLS-Team reiste nach Greifswald, führte dort intensive Gespräche, erhielt daraufhin eine Einladung in den DEPART in Izmir und nahm diese an. Hieraus entstand eine Forschung des Fraunhofer VLS für den IBG aufgrund der Präsentationen zum Thema der Biosimilars.

Als weitere Erfolgsfaktoren für den ersten Aufbau von Beziehungen sind zu nennen:

- Das Bekanntmachen der Akquisitionsziele bei Kooperationspartnern des Fraunhofer VLS.
- Der Fraunhofer VLS hat mehrdimensional agiert und auf verschiedenen Ebenen Kooperationspartner angesprochen. Es kam auf diese Weise zu ersten Kontaktabbahnungen.

## **9.2 Misserfolgskriterien für den Einstieg in die Lebensmittelindustrie**

Anders geartete Erfahrungen als mit der Pharmaindustrie ergaben sich mit der Lebensmittelindustrie, mit welcher Auftragsforschungsvorhaben bzw. gemeinsame öffentliche Forschung angebahnt werden sollte. Im Folgenden stehen Gründe für den Misserfolg in diesem Bereich im Fokus.

Während des zweiten Pharmaseminars „R&D Breakthrough on Pharmaceuticals“ in Istanbul kam das Team des Fraunhofer VLS in Kontakt mit einem Professor aus der Lebensmittelindustrie. Er gab an, für die Geschäftsstelle gleiche Leistungen wie der IEIS erbringen zu können.

Obwohl der Leiter der Geschäftsstelle und die Autorin nicht unbedingt sofort überzeugt waren, schloss der Fraunhofer VLS in Deutschland im Anschluss einen ersten kleinen Vertrag mit dieser Kontaktperson. Sie sollte als externer Berater für die Organisation eines Lebensmittel-Seminars in Istanbul fungieren.

Zum Lebensmittelseminar erschienen viele Firmen. Des Weiteren konnte der Vermittler Akquisitionstermine für eine Firma erreichen. Allerdings übte er Druck hinsichtlich eines dauerhaften und gut dotierten Beratervertrags für sich und seine Frau aus. Er strebte im Voraus bezahlte Besuchsreisen nach Deutschland zu den Fraunhofer-Instituten des Fraunhofer VLS an. Zudem war er mit der bisherigen Kostenrückerstattung nach seinen Auslagen von Fraunhofer nicht einverstanden gewesen.

Die Skepsis im Team der Geschäftsstelle stieg, weil er stets über Geld und materielle Aspekte der Kooperation sprach. Außerdem beschwerte er sich über das Team der Geschäftsstelle bei anderen Fraunhofer-Mitarbeiter\_innen, um Druck zu erzeugen. Zumindest über die Geschäftsstelle VLS kam es vor diesem Hintergrund zu keinen Erfolgen in der Auftragsforschung für die Lebensmittelindustrie.

Gründe hierfür waren:

- Die Geschäftsstelle schenkte der Persönlichkeitsstruktur des späteren Vermittlers zu geringe Beachtung und maß auch den Implikationen der eigenen kritischen Einschätzung zu wenig Bedeutung bei.
- Durch die Teilnahme am Pharmaseminar übermittelte der spätere Vermittler in Sachen Lebensmittel den Eindruck, ein seriöser und in angesehenen türkischen Kreisen akzeptierter Partner zu sein. Diese aufgebaute Fassade wurde seitens des Teams des Fraunhofer VLS nicht durchschaut.
- Als er seine finanziellen Forderungen nicht durchsetzen konnte, wandte sich der Vermittler gegen seinen ursprünglichen Kooperationspartner, die Geschäftsstelle VLS.

### **9.3 Ergebnis der Analyse der Erfolgsfaktoren und des Misserfolgs**

Einheit bzw. Abstimmung im Auftritt des Fraunhofer VLS gegenüber den gewählten türkischen Vermittler\_innen bzw. Partnerinstitutionen und das gegenseitige Vertrauen der beiden Partner sind nach Einschätzung des Teams des Fraunhofer VLS wesentliche Erfolgsfaktoren für eine stabile und nachhaltige Akquisition. Es ist von großer Bedeutung, bei der internationalen Vernetzung auf die Reputation der Vermittler\_innen im Zielland der Akquisition zu achten. Dies impliziert, im Vorfeld empirisch solche Daten zu sammeln, die genaueren Aufschluss über die tatsächliche Bedeutung der vermittelnden Organisation oder der Persönlichkeitsstruktur vermittelnder Berater\_innen erlauben.

Am 15.-16. Juli 2016 fand ein gescheiterter Putschversuch in der Türkei statt. Aufgrund der Sicherheitsmaßnahmen, die durch Präsident Erdogan eingeleitet wurden, ergab sich eine Entdemokratisierung der politischen Strukturen in der Türkei. Eine Folge davon war auch die Verschlechterung der politischen Beziehungen der Türkei zur Bundesrepublik Deutschland, sodass auch in der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS die Entwicklungsarbeit für den weiteren Aufbau für Auftragsforschung für die türkische Pharmaindustrie nicht durch Dienstreisen in die Türkei weitergeführt werden konnte. Das Team des Fraunhofer VLS hat die telefonischen Kontakte und die E-Mail Korrespondenz aufrechterhalten. Sobald wieder stabile politische Verhältnisse bestehen wird die Arbeit in der Türkei fortgesetzt und auf den bereits bestehenden Netzwerkverbindungen mit der türkischen Pharmaindustrie aufgebaut.

## **10. Teilnehmende Beobachtungen und ihre qualitativ-empirische Analyse**

### **10.1 Auswahlverfahren für Situationen und Case-Studies**

Die beschriebenen Situationen, die als Case-Studies fungieren, sind einerseits pragmatische Auswahlen, welche die berufliche Situation ermöglicht hat. Es sind zusätzlich auch Situationen analysiert worden, an welchen die Autorin teilhaben konnte, da sie über die entsprechenden Zugänge verfügte. Insbesondere hat die Autorin bei der Auswahl der Situationen darauf geachtet, dass einseitige deutsche oder türkische

Perspektiven weitgehend vermieden werden und die Zugänge miteinander kompatibel sind.

Die ersten sechs analysierten Situationen und Case-Studies beruhen auf Dienstreisen in die Türkei. Die dabei gemachten Erfahrungen bzw. Beobachtungen wurden protokolliert. Bei den darauffolgenden vier Situationen handelt es sich um protokollierte Fälle in Deutschland. Diese zehn Fälle sind empirische Grundlage der in Abschnitt 10.2 analysierten Situationen. Als theoretischer Bezugsrahmen für Situationsanalysen wurde das Modell der Kulturvariablen von Hofstede herangezogen.

Die Beschreibung konkreter Situationen diene der Exploration der Anwendbarkeit von Hofstedes Modell. Der Zugang ist komparativ, da sich durch die Berücksichtigung von zehn Situationen bzw. Fällen eine gewisse Vergleichbarkeit ergibt. Das Problem, von dem John Gerring in seinem Buch „Case Study Research, Principles and Practices“, berichtet, dass nämlich Single-Outcome-Studies kaum schlüssige Ergebnisse ermöglichen, da es der singulären Einzelfallanalyse an einem komparativen Bezugsrahmen mangelt, wird durch die Auswahl von zehn Situationen und entsprechende Vergleichsmöglichkeiten relativiert (vgl. Gerring 2006: 210). Dabei wurde insbesondere auch auf die Heterogenität der beschriebenen Situationen und Fälle geachtet (vgl. Ragin & Becker 1992: 225).

Aus empirischer Sicht sind die einzelnen Situationen komplex. Es wurde versucht, dieser Komplexität gerecht zu werden und konkrete Ergebnisse zu erreichen, indem die Theorie von Hofstede als entsprechender „Frame Of Reference“ herangezogen wurde. Die Fälle verbinden somit die empirische Realität mit der Ideenwelt der Zuordnungen, die versucht, analytisch bzw. klassifikatorisch zu agieren (vgl. Ragin & Becker 1992: 224f.).

## **10.2 Analyisierte Situationen**

Anhand von Hofstedes Kulturdimensionen konnte die Autorin die Situationen 1- 10 gestützt auf einen Leitfaden interpretieren.

Die Analysen zeigen insbesondere, dass die jeweils bipolaren Kulturdimensionen einander bedingen, in ständigem Austausch miteinander stehen und als Fließübergänge

betrachtet werden können. Wenn die Parallelität beider Dimensionen besonders deutlich war, wurden auch Wechselwirkungen beschrieben, Prozesse wie eine Seite die andere Seite bedingt. Die pragmatische Analyse zeigt, dass die „Yin-Yang-Philosophie“ (Linck 2017), Prozessgedanken aus dem philosophischen Taoismus, aber auch „Whiteheads Prozessphilosophie“ (Whitehead 2015) auf der Metaebene philosophische Grundlagen für einen Bezugsrahmen bereit stellen. Man kann dies auch als korrelatives Denken bezeichnen, worauf im Abschlusskapitel noch eingegangen wird.

Die teilnehmenden Beobachtungen wurden chronologisch geordnet. Das Fallbeispiel vom 14. Februar 2016 wurde jedoch vorangestellt, weil es die Anwendbarkeit von Hofstedes Kulturdimensionen besonders anschaulich zeigt.

Situation 1:

Ort und Zeit: Istanbul/Türkei am 14. Februar 2016

Sozialer Rahmen der Situation: Akquisition Fraunhofer VLS

Am 14. Februar 2016 flog das Team der Geschäftsstelle zur Akquisition nach Istanbul. Als Mitglied des Teams der Geschäftsstelle hatte die Autorin einen Frühstücksbrunch in einem Hotel in Istanbul organisiert, um ein gemeinsames Treffen mit Mitarbeiter\_innen der Sabri Ülker Food Research Foundation zu ermöglichen.

Ziel war es nicht zuletzt, lange und intensiv über Forschungsthemen in einem geeigneten Ambiente sprechen zu können. Die türkischen Partner\_innen konnten lediglich an ihrem freien Sonntag, der zugleich Valentinstag war, eingeladen werden. Diese türkischen Partner\_innen nahmen auch hohe Positionen in der Sabri Ülker Food Research Foundation ein.

Als wir im Hotel ankamen, öffneten die Sicherheitsverantwortlichen die Türen, ohne dass weitere Kontrollen – wie das übliche Durchscannen der Handtaschen – durchgeführt worden wären. Danach wurden wir in das Restaurant geführt. Es war luxuriös eingerichtet, in einem besonderen Ambiente mit klassischen osmanischen Möbeln gestaltet. Als wir unseren Tisch erhielten, sahen wir die Delikatessen, Desserts und

Speisen, überraschend vielfältig. Es gab sogar japanische Chefköche, die vor unseren Augen japanisches Sushi zubereiteten.

Es war erkennbar, wie interkulturell offen vielfältig ausgestattet das Hotel agiert und organisiert ist. Es handelte sich somit um ein Hotel gehobenen Typs, welches Personenkreise ausschließt, die über geringeres ökonomisches Kapital verfügen. Über dieses Treffen konnte ein enger Kontakt zu der Sabri Ülker Food Research Foundation aufgebaut werden. Gemeinsame Geschäftsessen sind von besonderer Bedeutung für die Grundlagen späterer geschäftlicher Interaktionen. Hier zeigte sich einmal mehr, wie sehr ökonomisches Handeln in soziales Handeln eingebettet ist (vgl. Granovetter 1985).

Der Institutsleiter des Fraunhofer VLS berichtete über die Forschung an seinem Institut im Bereich GMP (Good Manufacturing Practice/Herstellung von Biopharmazeutika), Bioökonomie und Pflanzenbiotechnologie sowie Lebensmittelforschung. An diesen Themen zeigte die Sabri Ülker Food Research Foundation Interesse und es ergaben sich Möglichkeiten für eine Anschlusskommunikation.

Analysierte Situation:

Die Rahmenbedingungen des Frühstücksbrunch von drei Mitarbeiter\_innen vom Fraunhofer VLS gemeinsam mit Mitarbeiter\_innen der Sabri Ülker Food Research Foundation in einem Hotel in Istanbul.

- *Machtdistanz:*

Wir haben bewusst ein geeignetes Hotel zum Brunchen ausgewählt, um Respekt vor der türkischen Kultur zu zeigen und auch Respekt vor der hohen hierarchischen Stellung der türkischen Gäste.

Da die Türkei in der Dimension Machtdistanz eine hohe Position aufweist, fühlten sich die türkischen Gäste beim Brunch in entsprechender Atmosphäre wie zuhause. Dies zeigt auch an diesem Beispiel, dass Hofstede mit dem Punktwert 66 für die Türkei (hohe Machtdistanz) die Realität gut trifft (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 58).

- *Unsicherheitsvermeidung:*

Ich habe von der Geschäftsstelle in Hannover aus diesen Tag organisiert und dem türkischen Partner verdeutlicht – um Verunsicherungen zu vermeiden –, dass wir uns in einer gehobenen und sicheren Umgebung treffen werden, die auch dem hierarchischen Rang der eingeladenen Gäste entspricht. Diese Form der Unsicherheitsvermeidung, die Türkei hat in dieser Dimension einen hohen Punktwert von 85, machte ein entspanntes und vertrauensvolles Gespräch möglich (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 192). Hofstedes Punktwert könnte somit auch in dieser Hinsicht als Richtwert ein gutes Maß sein.

- *Individualismus vs. Kollektivismus:*

Durch das Treffen entstand eine harmonische soziale Vernetzung, unterstützt durch die guten Rahmenbedingungen. Durch die vertraute Atmosphäre wurden die Gedanken zur Forschung offen ausgetauscht. Da die hierarchische Ebene (Führungsebene bei beiden Institutionen) auf beiden Seiten in etwa die gleiche war, konnten Gedanken individuell, gerade, offen und angstfrei kommuniziert werden. Durch das vor und in der Interaktion erzeugte kollektive Gefühl von Gleichheit, das in der türkischen Gesellschaft wichtig ist, entstand die Möglichkeit, innovative Ideen zu entwickeln. In der türkischen Kultur gibt es das Sprichwort für eine langdauernde gemeinsame Beziehung: „Wenn man einen Kaffee mit jemanden trinkt, schätzt man diesen Menschen und erinnert sich 40 Jahre lang daran“. Hier macht der Kollektivismus (Punktwert 63) den Individualismus (Punktwert 37) möglich (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 96).

- *Feminität vs. Maskulinität:*

Die Konsensbildung war nicht zuletzt möglich, da der Rahmen durch den Brunch im Hotel gut gewählt worden war. Dies unterstützt intakte zwischenmenschliche Beziehungen, die wichtige Grundlagen auch für ein späteres geschäftliches Agieren und für gegenseitiges Vertrauen sind. Hofstede hat für die Türkei den Punktwert 55 für Feminität festgestellt und 45 für Maskulinität (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 142).

Auf der Grundlage der sich entwickelnden zwischenmenschlichen Beziehungen entsteht auch ein Interesse an Forschung und Entwicklung. Willen und Ehrgeiz

wurden demonstriert, um die Unternehmen mit Innovationen und Tatkraft in die Zukunft zu führen.

Die von Hofstede als feminin gelesene Handlungsdimension war somit eine Grundlage für eine maskuline Handlungsorientierung, erkennbar daran, dass entscheidungsfähige Manager über gemeinsame Forschungsvorhaben diskutieren und im Austausch Ideen entwickeln. Diese Maskulinität wurde nochmals verstärkt durch den symbolischen Treffpunkt im gewählten Hotel, der gleichfalls Erfolg signalisiert. Die Kulturdimensionen ermöglichen in komplexer Komplementarität ein Interagieren.

- *Langzeit - vs. Kurzzeitorientierung:*

Die Geschäftsstelle lud die Mitarbeiter\_innen der Sabri Ülker Food Research Foundation zum Brunch ein. Auf diese Weise wurde Respekt vor den sozialen Statusverpflichtungen gezeigt. Es wurde auch deshalb so gehandelt, weil durchaus kurzfristig gemeinsame Forschungen auf den Weg gebracht werden sollten.

Die Kurzzeitorientierung hat nach Hofstede für die Türkei den Punktwert 54. Hierdurch war wiederum gemeinsame Langzeitorientierung möglich geworden, da weitere Treffen vereinbart wurden, realisiert in den folgenden Monaten. Die Langzeitorientierung weist nach Hofstede für die Türkei den Punktwert 46 auf (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 257).

- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*

Sowohl die Mitarbeiter\_innen der Sabri Ülker Food Research Foundation als auch der Geschäftsstelle zeigten, dass für sie Freizeit eine geringe Priorität hat. Dies impliziert ein hohes Maß an Selbstbeherrschung, fand der Brunch doch am arbeitsfreien Sonntag statt. Die türkischen Partner haben typischerweise Familien und sind in diese gewöhnlich stark eingebunden. Sie demonstrieren persönliche Disziplin, um die Ziele – Gespräche für Innovationen und Forschung zu führen – erreichen zu können. Sie verzichten auf Freizeit.

Eine geringe Nachgiebigkeit für Eigeninteresse und egoistische Motive und eine hohe Selbst-Beherrschung werden somit deutlich. Nach Hofstede haben diese hohe Selbst-Beherrschung und geringe Nachgiebigkeit den Punktwert 49 für die Türkei (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 283).

Andererseits konnte auf diese Weise die Arbeit, also in dem Fall das Nachdenken und der Austausch über Innovationen, auch spielerisch in entspannter Haltung zur Arbeit beim Brunch, der als angenehm empfunden wurde, realisiert werden.

Die Unterredung und das Meeting fanden in einer Atmosphäre mit Nähe zu Freizeitverhalten statt, denn durch die Rahmenbedingungen und dadurch, dass sich Menschen, die zusammen passten trafen, war das Ereignis motivierend. Hofstede weist für die hohe Nachgiebigkeit und die geringe Beherrschung 51 Punkte für die türkische Kultur aus. Die beiden Kulturdimensionen sind also nahezu ausgeglichen auf gleichem Niveau und die eine Seite ist stets auch in der anderen Seite durch subtile Konnotationen präsent.

Situation: 2

Ort und Zeit: Istanbul/Türkei am 23. September 2014

Sozialer Rahmen der Situation: Workshop des Fraunhofer VLS

Die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS, die ihren Sitz in Hannover hat, wollte eine Veranstaltung in der Türkei im Bereich Pharmaforschung und Biotechnologie durchführen. Hier bekam ich von dem Leiter der Geschäftsstelle den Arbeitsauftrag, den türkischen Pharmamarkt zu evaluieren. Zuerst recherchierte ich im Internet und fand einen türkischen Pharmaverband namens IEIS, der seinen Sitz in Istanbul hat. Ich rief per Telefonkommunikation den Verband an und stellte den Fraunhofer VLS vor.

Nachdem der türkische Pharmaverband Interesse daran gezeigt hatte, mit dem Fraunhofer VLS eine gemeinsame Forschung im Bereich Pharmaforschung mit seinen Mitgliedern zu initiieren, einigten sich die beiden Einrichtungen, ein Seminar in Istanbul gemeinsam zu organisieren.

Der türkische Pharmaverband lud die Mitglieder seines Verbands zur gemeinsamen Veranstaltung ein. Die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS organisierte aus Deutschland den gemeinsamen Seminartag in Istanbul. Ich schulte die Wissenschaftler\_innen beider Kulturen, die teilnehmen wollten, in Sachen interkultureller Kommunikation Türkei und Deutschland. Die Wissenschaftler\_innen wurden auch nach dem Kriterium ausgewählt,

ob und inwieweit sie im Rahmen der Themenbereiche geeignete Vorträge anbieten könnten.

Des Weiteren wurde ein Hotel ausgewählt, da die türkische Gesellschaft solche Veranstaltungen regelmäßig in Hotels durchführt. Nachdem die Tagesordnung abgestimmt war, brachen die Geschäftsstelle und sechs weitere Wissenschaftler\_innen aus den jeweiligen Fraunhofer-Instituten nach Istanbul auf.

Am 23. September 2014 fand der „Pharmaceuticals and Biotechnology“-Tag dann in Istanbul statt. Er wurde durch den Pharmachef des IEIS eröffnet, gleich im Anschluss kam der deutsche Leiter der Geschäftsstelle zu Wort, trug seine Begrüßung in türkischer Sprache vor und der Saal applaudierte ihm dafür. Ich hatte vor der Reise mit ihm türkische Sätze vorbereitet, um ein positives Echo zu erzielen, was dann auch geschah. Die weitere Präsentation hielt er in englischer Sprache.

Danach kamen die Fraunhofer Wissenschaftler\_innen zu Wort und stellten ihre vorbereiteten Präsentationen vor. Insgesamt nahmen ca. 80 Pharmafirmen an dieser Veranstaltung teil. Wir hatten uns am 23. September 2014 in Istanbul auch mit einigen Pharmafirmen besprochen, um in den nächsten Monaten Präsentationstermine vor Ort bei Pharmafirmen zu verabreden.

Die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS einigte sich in Gesprächen mit türkischen Pharmaexperten darauf, eine Kooperation auf dem Gebiet Biosimilars zu entwickeln.

An diesem Tag konnte die Autorin eine teilnehmende Beobachtung durchführen. Dabei wurden die sechs Dimensionen von Hofstede angewendet.

Die kulturellen Rahmenbedingungen der Veranstaltung vom 23. September 2014, die in Istanbul in einem Hotel stattfand:

- *Machtdistanz:*

Eine hohe Machtdistanz war vorhanden, die Struktur der Hierarchie durch viele Symbole und symbolische Gesten bei der Veranstaltung verdeutlicht. Die

Veranstaltung wurde vom Chef des Pharmaverbandes der Türkei eröffnet, danach erst präsentierte der Fraunhofer VLS und danach die Wissenschaftler\_innen.

Das Niveau des Hotels entsprach der türkischen Führungsebene, auch die entscheidenden Vertreter\_innen von Ministerien aus Ankara waren zugegen. Der Fraunhofer VLS agierte höflich und zurückhaltend, was auf ein positives Echo stieß.

- *Unsicherheitsvermeidung:*

Ein fester Rahmen der Veranstaltung war wie vorher ausgeführt gegeben. Deshalb konnten sich die Manager auf das Arbeitsumfeld während der Veranstaltung konzentrieren. Die türkischen Manager vertrauten auch ihrem Pharmaverband, der vorher über den Fraunhofer VLS Erkundigungen eingezogen hatte.

- *Individualismus vs. Kollektivismus:*

Durch die professionelle Gastfreundschaft des Pharmaverbands IEIS und des Hotels, in dem die Veranstaltung stattfand, wurde deutlich, in wie starkem Maße ein gemeinsames Zusammensein auf entsprechend hoher Ebene Gemeinsamkeiten und Vertrauen erzeugt. Auch in diesem Zusammenhang war dieses geglückte kollektive Zusammensein die Basis für Absprachen auf individueller Ebene.

- *Maskulinität vs. Femininität:*

Auch die türkischen Pharmafirmen stehen selbstverständlich in Konkurrenz zueinander und es wurde erkennbar, dass sie auf keinen Fall eine Gelegenheit versäumen wollten, hinsichtlich neuer Entwicklungen und Forschungsmöglichkeiten „up to date“ zu sein, um besonders konkurrenzfähig handeln zu können. Dies spricht für eine starke „Maskulinität“ im Sinne Hofstede im Hinblick auf Konkurrenzorientierung. In diesem Fall wurde es auch symbolisch durch die Verteilung des Geschlechts ausgedrückt, da viele Männer partizipierten. Dies entspricht der Tradition der Geschlechterrollenmuster in der Türkei.

- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*

In mehreren Einzel-Gesprächen war eine Kurzzeitorientierung zu beobachten, weil viele Firmen rasche Ergebnisse erzielen wollten, um Gewinne zu maximieren. Andererseits war eine Langzeitorientierung daran zu erkennen, dass auch großes Interesse für die Zukunftsthemen in der Pharmaentwicklung bestand, also z.B. die personalisierte Medizin und die molekulare Diagnostik.

- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*

Die Kategorie Beherrschung war insofern erkennbar, da die Pharmafirmen, die an der Veranstaltung teilnahmen, ihre Seriosität durch ernste Mimik und Gestik deutlich gemacht hatten und auch ruhig und zurückhaltend agierten.

### Situation 3:

Ort und Zeit: Izmir/Türkei am 19. Februar 2015

Sozialer Rahmen der Situation: Akquisitionstermin Fraunhofer VLS

Am 19. Februar 2015 flog die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS nach Izmir. Es gab ein Abendessen am 19. Februar gemeinsam mit dem DEPARK und dem Technologiezentrum des IBG in dieser Stadt.

Die Teilnehmer\_innen beim gemeinsamen Abendessen hatte die Geschäftsstelle bereits als Delegation in Greifswald kennengelernt. Die Delegation hatte die Biotechnologieinstitution BioCon Valley in Mecklenburg–Vorpommern besucht, dadurch kam die Geschäftsstelle mit der türkischen Delegation in Kontakt und konnte ein Treffen in Izmir vereinbaren.

Das IBG zeigte Interesse an Fraunhofer als Partner für das Technologiezentrum. Die wichtigste Kontaktperson war der Leiter des DEPARKs in Izmir. Dazu hatte die Geschäftsstelle wiederum verifiziert, dass die Türkei auf Biosimilars-Entwicklungen setzt und dafür Forschungsgelder ausgeben möchte. Bisher hatte die Türkei wenig Erfolg bei der Produktion von Biosimilars. Zur Unterstützung dürfen sie daher 15% der Forschungsgelder der Gesamtprojektförderung an Fraunhofer weiterleiten. Sie erhoffen sich Erfolge aufgrund der Kooperationen mit dem deutschen Partner.

Zum Abendessen war die Geschäftsstelle in einem Fischrestaurant, das direkt am Meer auf der Uferpromenade am Wasser gelegen ist. Ca. 9 Personen saßen an einem großen runden Tisch. Nach der Vorspeise kam der Kellner mit einem Servicewagen mit dem Hauptgericht. Der Höhepunkt des Mahls war ein Seebarsch, der in einer Salzkruste im Ofen gebacken worden war. Es handelte sich dabei um eine symbolische Geste. Da dies ein besonderes Gericht ist, haben die türkischen Gastgeber auf diese Weise gezeigt, welch großen Wert sie auf unseren Besuch legen.

Diese Situation wurde gewählt, um auf die besondere Bedeutung sozialer Wertschätzung und der Einbettung von ökonomischen Interaktionen in soziale und gesellschaftliche Rahmen in der Türkei hinzuweisen.

- *Machtdistanz:*

Eine hohe Machtdistanz war zu spüren, da die Gastgeber auf türkischer Seite den Tisch reserviert hatten und somit das Geschehen im Restaurant bestimmen konnten. Dennoch entstand daraus eine geringe Machtdistanz innerhalb der türkischen Organisation, da die Mitarbeiter\_innen des DEPARK in Izmir in Entscheidungen einbezogen werden wollten und die gemeinsame Nähe der verschiedenen Hierarchieebenen auf der Seite der türkischen Organisation dies erlaubte.

- *Unsicherheitsvermeidung:*

Es war eine starke Unsicherheitsvermeidung zu beobachten, da die Führungskräfte des DEPARK in Izmir sich detailliert mit den Fragen einer möglichen Kooperation mit dem Fraunhofer VLS beschäftigt hatten. Dies wird aus den Aktionen bei der Veranstaltung am nächsten Tag erkennbar, die wohlgeplant war.

- *Individualismus vs. Kollektivismus:*

Da eine große Gruppe am runden Tisch versammelt saß, waren Harmonie und Symmetrie am Tisch gegeben. Alle konnten miteinander sprechen und kommunizieren – kollektive Gedankenentwicklung und die Einbeziehung aller Teilnehmer\_innen waren ebenfalls gegeben. Dennoch äußerte jede/r der

Teilnehmer\_innen seine eigene Meinung, offen und direkt, was Individualismus voraussetzt.

- *Maskulinität vs. Femininität:*

Das Symbol des Seebarschs in Salzkruste hat gezeigt, wie wichtig es der türkischen Seite erscheint, dem Gast ein Geschenk, das symbolträchtig und wertvoll ist, zu machen. Dies spricht für die Maskulinitätsorientierung der Gastgeber. Die intakte zwischenmenschliche Beziehung war am Tisch zu beobachten, welche wiederum auf eine feminine Orientierung des Verhaltens verweist.

- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*

Durch die Langzeitorientierung konnte man sehen, dass die Gastgeber großen Wert auf Tradition legen und somit den Gästen auch ein besonderes Geschenk – in dem Fall einen in der Kultur als edel bewerteten Fisch – offerieren wollten. Auch Kurzzeitorientierung war zu beobachten. Anhand des entgegen gebrachten Respekts ließ sich erkennen, dass sozialen Statusverpflichtungen ohne Berücksichtigung von deren Kosten nachgegangen worden ist.

Situation: 4

Ort und Zeit: Istanbul/Türkei am 14. Februar 2016

Sozialer Rahmen der Situation: Einladung des Fraunhofer VLS in ein Restaurant

Am Abend des 14. Februar 2016 hat die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS in Istanbul den ehemaligen Forschungschef des türkischen Pharmaverbands IEIS zum Abendessen eingeladen. Der Leiter der Geschäftsstelle und ein Institutsleiter der Fraunhofer-Gesellschaft waren neben mir zugegen. Direkt nach einem Akquisitionstermin sind wir in das Restaurant gefahren. Als wir im Restaurant eingetroffen waren, gingen wir zu unserem Tisch und warteten auf unseren Gesprächspartner.

Das Gespräch mit dem Forschungschef des IEIS verlief angenehm, wir haben über die mögliche Zusammenarbeit zur Akquisition von Forschungsprojekten im Bereich der Pharmaindustrie gesprochen. Der Forschungschef hatte uns erklärt, dass eine mögliche

Akquisition viele Vorlaufarbeiten benötigt und vom Fraunhofer VLS daher ein Beratervertrag für ihn vorfinanziert werden müsste. Insofern waren auch die Konditionen für einen Vertrag ein Thema gewesen.

Anhand Hofstedes sechs Kulturdimensionen habe ich den Abend beobachtet.

Die Situation, das Gespräch zwischen dem Fraunhofer VLS und dem ehemaligen Pharmachef IEIS in einem Restaurant, lief folgendermaßen ab und zeichnete sich durch folgende Merkmale aus:

- *Machtdistanz:*

Wir wählten ein Restaurant, bei dem wir davon ausgehen konnten, dass der türkische Gesprächspartner sich wohlfühlen würde. Entsprechend nahm der Gesprächspartner einen entspannten Ausdruck an. Der Institutsleiter des Fraunhofer VLS konnte jetzt auf Augenhöhe mit dem Gesprächspartner eine Zusammenarbeit ausloten.

- *Unsicherheitsvermeidung:*

Die Unsicherheitsvermeidung war vorhanden, da der in der Türkei übliche Standard für die entsprechende Auswahl der Umgebung realisiert worden war. Der Pharmachef des IEIS fühlte sich sicher.

- *Individualismus vs. Kollektivismus:*

Der Institutsleiter des Fraunhofer VLS und der Pharmachef des IEIS konnten in diesem sicheren Rahmen ihre individuellen Ansichten hinsichtlich der Geschäftsentwicklungsmöglichkeiten ausbreiten.

- *Maskulinität vs. Femininität:*

Da wir von Fraunhofer Seite eingeladen hatten, um mögliche Forschungsprojekte zu erarbeiten – war es eine hohe maskuline Orientierung, da es auch um finanziell hochwertige Forschungsprojekte ging.

- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*  
Wir hatten dabei eine Langzeitorientierung, da wir über mehrere Jahre gemeinsam forschen wollten und da es um einen generellen langfristigen Aufbau der Forschung vom Fraunhofer VLS für türkische Unternehmen ging.
- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*  
Die Kategorie Beherrschung war passend für die Beschreibung der Situation, da diverse Normen und Werte gegeben waren. Es ging um professionelle Geschäfte im Pharmabereich.

Situation 5:

Ort und Zeit: Bursa/Türkei am 15. Februar 2016

Sozialer Rahmen der Situation: Akquisitionstermine Fraunhofer VLS bei Firmen im Bereich Textilindustrie

Am 15. Februar 2016 sind wir von Istanbul nach Bursa mit der Fähre gefahren. Die Fahrt dauerte ca. 1,5 Stunden. Ich hatte eine befreundete Person in Istanbul gebeten, die ich über meine Eltern kannte, den Inhaber einer Textilfirma, für uns Termine zu arrangieren. Dank seiner hatte der Fraunhofer VLS schon in Deutschland mögliche Textilfirmen kontaktieren können, da diese mit ihm kooperieren. Die menschliche Beziehung ist in der türkischen Gesellschaft ein besonders wichtiger Faktor. Als wir in Bursa eintrafen hatte dieser Freund in Bursa bereits drei Meetings für den Fraunhofer VLS organisiert.

Bei der ersten Firma konnten wir erfahren, wie gastfreundschaftlich wir durch die Firma geführt wurden. Wir wurden in dem Gebäude, in dem die Textilfirma ihren Sitz hat, in jeder Etage vorgestellt. Erkennbar war, dass die befreundete Kontaktperson ein gutes Wort eingelegt hatte: Z.B., „das sind meine speziellen Gäste, passt auf die sehr gut auf“. Die Mitreisenden des Fraunhofer VLS hatten bisher eine solche Gastfreundschaft bei Geschäftsmeetings noch nicht erlebt, soziologisch betrachtet, lief dieser Austausch nach dem vormodernen Modell von „Gemeinschaft“ ab, nicht nach dem von „Gesellschaft“ im Sinne von Tönnies.

Die jeweiligen Textilfirmen schilderten ihre Erwartungen an den Fraunhofer VLS im Bereich Textilforschung. Diese wurde in Deutschland dann durch die Fraunhofer-Institute aufgegriffen.

Anhand Hofstedes sechs Kulturdimensionen habe ich den Tag beobachten können und habe somit die Kategorien von Hofstede angewandt.

Das Verhalten der Teilnehmer\_innen bei dieser Situation in Bursa/Türkei, unter Anlegung des Leitfadens von Hofstedes Modell der Kulturdimensionen:

- *Machtdistanz:*  
Meine Kontaktperson ist ein anerkannter Geschäftsmann in der türkischen Textilindustrie, der über ein hohes Maß an Einfluss verfügt. Auf der Basis seines Sozialkapitals war es ihm möglich, für den Fraunhofer VLS Termine nachzufragen. Diese wurden ihm auch gewährt. Auf diese Weise konnte der Fraunhofer VLS wiederum auf gleicher hierarchischer Ebene agieren.
- *Unsicherheitsvermeidung:*  
Die türkischen Firmen waren in keiner Form verunsichert, da sie den Vermittler persönlich kannten und ihm vertrauten.
- *Individualismus vs. Kollektivismus:*  
Die Meetings waren individualisiert, da jede Person andere Ziele verfolgte und zum Erfolg kommen wollte. Dennoch entstand ein kollektives Zusammenwirken, da die Ressource Vertrauen vorhanden war.
- *Maskulinität vs. Feminität:*  
Die Gespräche waren mit sicherer Hand vorbereitet, da meine Kontaktperson im Vorfeld entsprechend agiert hatte. So entstand eine entspannte Atmosphäre.
- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*  
Die Meetings bahnten einen ersten Kontakt zur türkischen Textilindustrie an. Sie machten Marktforschung hinsichtlich der Forschungserwartungen in Bursa möglich. Eine türkische Firma besuchte dann auch ein Fraunhofer-Institut im

Fraunhofer VLS im Nachgang. Langfristig muss gemeinsame Forschung noch entwickelt werden.

- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*

Wir bereiteten rational die Logistik vor, auch die türkische Seite agierte professionell und nahm die Termine wahr. Intensive Geschäftsgespräche wurden geführt, Angebot und Nachfrage wurden aneinander ab- und angeglichen. Nach den Gesprächen in entspannter Atmosphäre konnten bei türkischem Tee auf informeller Ebene weitere Einzelheiten besprochen werden.

#### Situation 6:

Ort und Zeit: Istanbul/Türkei am 24. März 2016

Sozialer Rahmen der Situation: Akquisitionsreise Fraunhofer VLS zu einer Pharmafirma nach Istanbul

Am 24. März 2016 war der Fraunhofer VLS in Istanbul zu Gast bei einer türkischen Familie, die eine Pharmafirma besitzt. Das Unternehmen war auf der asiatischen Seite von Istanbul angesiedelt. Deshalb musste die Bosphorusbrücke überfahren werden, um am Meeting teilnehmen zu können, weil wir auf der europäischen Seite von Istanbul wohnten. In der Pharmafirma wurden wir herzlich begrüßt und hatten unser erstes Gespräch mit dem Chef des Hauses in seinem weiträumigen Büro.

Später erzählte der Chef die Geschichte und den Erfolg seines Unternehmens in enger Runde. Er führte weiter aus, dass er nicht mehr lange Geschäftsführer des Unternehmens sein möchte, da er in Ruhestand gehen wolle. Deshalb kam später die Tochter des Hauses zu unserem Meeting hinzu. Aus türkischer Sicht ist dies von Bedeutung, da die Kinder ihre Eltern oftmals als Vorbilder ansehen und auch gerne ihre Rollen übernehmen.

Als wir über die geschäftliche Zusammenarbeit im Rahmen gemeinsamer Forschungsmöglichkeiten geredet hatten, fuhren wir gemeinsam mit Chef und Tochter in ein Restaurant. Als wir dort ankamen, wurden wir herzlich aufgenommen, der Chef erwies sich als ein Stammgast des Hauses. Als der Chef dann noch äußerte: "Das sind meine Gäste aus Deutschland", -- bekamen wir ein exzellentes Service. Hier spürten wir,

wie wichtig es in der statusorientierten türkischen Gesellschaft ist, Stammgäste, aber auch und deren Gäste respektvoll zu behandeln.

Beim Abendessen sprachen wir über die Forschungsmöglichkeiten zwischen der Pharmafirma und dem Fraunhofer VLS. Wir bestimmten auch noch die erforderlichen Unterlagen für entsprechende Forschung, die wir aus Deutschland dann im nächsten Schritt übersenden würden.

Die Beziehung des Chefs der Pharmafirma mit seiner Tochter und den Mitarbeiter\_innen des Fraunhofer VLS analysiert mit Hilfe des Hofstede Leitfadens:

- *Machdistanz:*  
Eine hohe Machtdistanz war vorhanden, da der Chef der Pharmafirma zuerst exklusiv mit den Mitarbeiter\_innen des Fraunhofer VLS sprach. Er überwindet dann die Machtdistanz und zeigt durch das Hinzuziehen seiner Tochter, dass er den Mitarbeiter\_innen des Fraunhofer VLS vertraut.
- *Unsicherheitsvermeidung:*  
Da sich ein Gefühl des Wohlbefindens bei beiden Partnern einstellte, war die Situation durch starke Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet. Der Chef der Pharmafirma und seine Tochter äußerten wiederholt Interesse an Forschung und Entwicklung gemeinsam mit dem Fraunhofer VLS.
- *Individualismus vs. Kollektivismus:*  
Das Gespräch hatte individualistischen Charakter, da beide Parteien ihre Forschungsinteressen gegenseitig präsentierten. Das Geschehen lief auf eine „Win-Win“ Situation zu.
- *Maskulinität vs. Feminität:*  
Das Verhalten im Restaurant nach dem Meeting vom Pharmachef war maskulin orientiert. Sein Auftreten im Restaurant war eines, das symbolisch Macht, Stärke und Bekanntheit demonstrierte.

- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*  
Eine Langzeitorientierung war zu beobachten, da die Tochter als Person vorgestellt wurde, welche die Pharmafirma in den nächsten Jahren übernehmen würde.
- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*  
Der Chef der Pharmafirma zeigte sich in allen Situationen beherrscht und lenkte das Geschehen.

Die Situationen 7 bis 10 basieren auf meinen Alltagserfahrungen in Deutschland:

Situation 7:

Ort und Zeit: Hannover/Deutschland am 07. April 2015

Sozialer Rahmen der Situation: Eine Pegida-Demonstration in Hannover

Am 07. April 2015 fand vor dem Opernhaus in Hannover eine Demonstration der politischen Organisation Pegida statt. Zahlreiche Personen sammelten sich auf dem Platz vor dem Opernhaus in Hannover. Eine gängige Charakterisierung dieser Organisation bzw. Bewegung findet sich in der deutschsprachigen Version von Wikipedia: „Pegida, kurz für Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes (Eigenschreibung PEGIDA), ist eine islam- und fremdenfeindliche völkische, rassistische und rechtspopulistische Organisation. Sie veranstaltet seit dem 20. Oktober 2014 in Dresden Demonstrationen gegen eine von ihr behauptete Islamisierung und die Einwanderungs- und Asylpolitik Deutschlands und Europas, welche regelmäßig von Gegenveranstaltungen begleitet werden. Ähnliche, deutlich kleinere Demonstrationen finden, zum Teil durch rechtsextreme Personen oder Gruppierungen angemeldet und organisiert, in weiteren Städten statt“ (Wikipedia 2019).

Ich habe in diesem Jahr mehrfach – jeden zweiten Montag – eine Gruppe von Personen aus dem Pegida Netzwerk, die vor dem Opernhaus in Hannover demonstrierten, beobachten können. Auf den Plakaten stand vielfach eine Parole mit durchgestrichenen Linien: „Hass, Gewalt und Koran“. Eine mehr oder weniger große Gruppe von Polizist\_innen begleitete diese Veranstaltungen. An den Tagen, als die Demonstrationen

stattfanden kam es zu erheblichen Behinderungen, da die Straßen in der Innenstadt Hannovers nicht mehr befahren werden konnten.

Viele Menschen verließen wegen dieser Aktivitäten die Stadt und machten sich nach Hause auf, weil sie Ängste entwickelten, wie ich sah und teilweise auch aus Gesprächen, die ich mit Passant\_innen führte, erfuhr. Für Geschäftsinhaber\_innen in Hannovers Innenstadt implizierte dies auch wirtschaftliche Verluste.

Ich beobachtete Menschen, die gegen muslimische Menschen und auch muslimische Länder protestieren, welche sie selbst noch nie aufgesucht hatten. Auch durch die Medien wurden diese muslimischen Länder häufig negativ beurteilt, was Vorwürfe und Vorurteile in diese Richtung anstachelte.

Ich denke, man kann nur dann etwas Valides zur Einschätzung beitragen, wenn man auch in solchen muslimischen Ländern gelebt bzw. an Forschung über sie beteiligt war bzw. zumindest ernsthafte wissenschaftliche Literatur über sie rezipiert hat. Ich selbst bin als Kind türkischer Eltern in Deutschland geboren, mache u.a. auch Urlaub in muslimischen Ländern. Das alleine aber scheint mir nicht hinreichend, das Leben in diesen Ländern mit Realitätsgehalt zu beurteilen.

Folgende Gedanken kommen mir in diesem Zusammenhang oftmals in den Sinn „Wenn du nicht 1000 Meilen in den Mokassins des anderen gegangen bist, hast du kein Recht, über ihn zu urteilen.“ Dies ist ein Satz, der sich auf die Weisheit nordamerikanischer Indigener stützt.

Die Analyse der skizzierten Situation – Pegida Demonstration in Hannovers Innenstadt – unter Rekurs auf Hofstedes Kulturdimensionen führt zu folgenden Ergebnissen:

- *Machtdistanz:*

Es war eine geringe Machtdistanz zu beobachten, da jede/r der Teilnehmer\_innen an der Demonstration in Hannover in Entscheidungen einbezogen werden wollte, die innerhalb der Gruppe getroffen wurden. Dies zeigte sich an den offenen Diskussionen der Teilnehmer\_innen. Außerdem war eine hohe Machtdistanz

festzustellen, da eine Person den Aufruf zu dieser Demonstration übernommen hatte, Richtlinien und Zeiten festsetzte. Dies spielte sich aber vorher ab.

- *Unsicherheitsvermeidung:*

Die Demonstrierenden befanden sich in einer Situation starker Unsicherheitsvermeidung, da sie von der Polizei stark geschützt wurden. Dadurch konnten sie sich in Sicherheit fühlen und ihre Meinungen und Parolen in der Innenstadt über Plakate bzw. mit Hilfe von Mikrofonen und Megafonen zum Ausdruck bringen.

- *Individualismus vs. Kollektivismus:*

Individualität war vorhanden, da die teilnehmenden Personen vielfach ihre eigene Meinung auf die Plakate geschrieben hatten. Die Teilnehmenden waren auch kollektivorientiert, da sie sich im Vorfeld geeinigt hatten, als Gruppe auf und vor dem Opernplatz aufzutreten.

- *Maskulinität vs. Feminität:*

Die Dimension Maskulinität war vorhanden, da Leistung und Wettbewerb unter den Teilnehmenden betont wurden. Die Symbole wurden in auffälliger Form präsentiert, da nahezu jede/r ein Plakat bei sich hatte.

- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*

Die Demonstrationen wurden über eine längere Zeit hinweg geplant, und zwar sich wiederholend jeden zweiten Montag im Monat.

- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*

Beherrschung war zu beobachten, da die Demonstrierenden eine geringe Priorität auf Freizeit setzten, sich stattdessen aufmachten, zu demonstrieren. Beherrschung war auch daran zu erkennen, dass sie versuchten, durch regelmäßiges Auftreten Disziplin zu wahren, um Ziele von Pegida bzw. auch Gruppenkohäsion zu erreichen.

Die Kulturdimensionen Maskulinität, Langzeitorientierung und Beherrschung drücken besonders gut die Orientierung dieser rechtsradikalen bzw. -extremen Organisation aus, verdeutlichen zugleich auch die Bedrohung für eine freie Gesellschaft.

Situation 8:

Ort und Zeit: Hannover/Deutschland am 18. September 2018

Sozialer Rahmen der Situation: Erfahrung mit einem türkischen Freund

Teil meines sozialen Netzwerks ist ein türkischer Freund, der als Selbstständiger in Hannover tätig ist. Öfters besuche ich ihn, um den Kontakt aufrechtzuhalten. Er besitzt ein Restaurant in der Innenstadt, ist persönlich freundlich und stets ansprechbar.

Er erzählt mir oftmals wie schwierig es ist, als Ausländer in Deutschland Erfolg zu haben. Er besitzt ein teures Automobil, mit dem er sich am Wochenende oftmals auf Landausflüge in die nähere Umgebung Hannovers begibt. Darüber hinaus besitzt er noch einen Firmenwagen, mit dem er die Einkäufe für sein Geschäft in der Innenstadt tätigt.

Er erzählte mir, wie schwierig es in Deutschland sei, sich mit einem erstklassigen Auto sehen zu lassen. Sehen seine Stammkunden ihn zufällig mit diesem privaten Automobil kann es durchaus geschehen, dass sie in der Folge sein Restaurant meiden. Auch von einer verbalen Reaktion wie der Folgenden berichtete er: „Hier lasse ich mich nicht mehr bewirten, damit der Inhaber nicht mehr solche teuren Autos fahren kann“. Diese Meinung verbreitet sich über Mundpropaganda durchaus auch über Gäste.

Die Situation der Erfahrung von in Deutschland lebenden Ausländer\_innen, die über Konsumgüter von erheblichem materiellen und symbolischen Wert verfügen, stellt sich im Bezugsrahmen des Hofstede Modells wie folgt dar:

- *Machtdistanz:*

Geringe Machtdistanz lässt sich beobachten, da der Geschäftsmann bodenständig agiert, indem er einen Firmenwagen fährt und nicht versucht, sich mit dem luxuriösen privaten Auto sehen zu lassen. Er baut die Machtdistanz ab, um die Aggression von Neider\_innen zu umgehen.

- *Unsicherheitsvermeidung:*  
Er vermeidet Unsicherheiten bei seinen Kunden, da er auf sein teures Auto in der Umgebung der Innenstadt und seinem Geschäft in Hannover verzichtet. Hierdurch fühlt er sich auch selbst sicherer.
- *Individualismus vs. Kollektivismus:*  
Der Inhaber zeigt Kollektivorientierung, da er versucht, Harmonie zu bewahren, indem er sich nicht öffentlich über die Kritik neidischer Kund\_innen äußert. Individualistisch verhält sich der Inhaber, da er über diese Situation in seinen engeren Kreisen berichtet und sich darüber beklagt, wie neidisch sich die deutsche Gesellschaft verhält.
- *Maskulinität vs. Feminität:*  
Die Maskulinitätsorientierung lässt sich anhand des Statussymbols luxuriöses Automobil beobachten, da der Geschäftsmann es für wichtig hält, ein solches Objekt in Besitz zu haben. Feminität lässt sich beobachten, da er der wahrgenommenen sozialen Kontrolle durch Deutsche nachgibt.
- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*  
Anhand der Dimension Langzeitorientierung sieht man, dass der Geschäftsmann auf symbolisch geladene materielle Dinge Wert legt, die er auch besonders lange nutzen kann, wie z.B. ein teures Automobil der oberen Kategorie mit relativ hohem Werterhalt. Er sucht zudem dauerhaften Geschäftserfolg und fährt deshalb in Hannover öffentlich ein einfaches, unspektakuläres Automobil.
- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*  
Die Dimension Beherrschung lässt sich am Beispiel seiner persönlichen Disziplin erkennen. Der Geschäftsmann versucht, einerseits ein materielles und symbolisches Ziel zu erreichen, indem er einen Luxuswagen anschafft. Als Nachgiebigkeit lässt sich andererseits beobachten, dass er dieses Automobil in der Umgebung seines Geschäfts in Hannover, in dem er sich unter sozialer Kontrolle wähnt, nicht nutzt.

## Situation 9:

Ort und Zeit: Darmstadt/Deutschland am 20. Januar 2019

Sozialer Rahmen der Situation: Besuch bei einer Freundin in Darmstadt

Zum Besuch einer deutschen Freundin in Darmstadt auf eine Einladung hin, die auch noch andere Gäste erhalten hatten, brachte ich als Geschenk die türkische Spezialität Baklava mit. Bei dieser Spezialität handelt es sich um ein in Zuckersirup eingelegtes Gebäck aus Blätterteig, gefüllt mit gehackten Pistazien, ein traditionelles Gebäck im Nahen Osten. Außerdem lässt sich sagen, dass diese Spezialität nicht günstig ist, da sie mit Pistazien verarbeitet wird. Als ich an der Tür klingelte, öffnete die Freundin die Haustür. Ich überreichte ihr die Baklava Spezialität und sie brachte das Gebäck in die Küche. Einige Zeit später wünschte ich mir, dass das Baklava auf dem Tisch serviert wird. In der türkischen Tradition ist es nämlich üblich, dass mitgebrachte Speisen und Getränke auf dem Tisch serviert werden, damit man sie auch mit seinen Gästen teilt.

Für mich war es ein fremdartiges Gefühl, als ich merkte, dass die Freundin ihren Gästen außer Wasser nichts Weiteres anzubieten hatte. Des Weiteren erklärte sie zu einem bestimmten Zeitpunkt schlagartig, dass sie gerne ins Bett gehen würde. Sie verabschiedete sich daraufhin von ihren Gästen und ließ ihren Ehemann mit den 8 Gästen im Wohnzimmer alleine. Es war dies eine ungewohnte Situation für mich, dass eine Gastgeberin die eingeladenen Gäste alleine zurücklässt, um sich ins Bett zu begeben.

Das Verhalten der deutschen Familie gegenüber Gästen stellte sich mir im Bezugsrahmen von Hofstede wie folgt dar:

- *Machtdistanz:*

Es lag eine geringe Machtdistanz vor, da es sich um eine Begegnung im Freundeskreis handelte, bei der die Erwartung besteht, dass die Beteiligten auf Augenhöhe verkehren. Andererseits ist auch eine hohe Machtdistanz zu beobachten, da die Freundin das Baklava nicht auf den Tisch für alle servierte. Dadurch drückte sie ihre hohe Machtdistanz aus, denn sie bestimmte in ihrem Haushalt die Normen.

- *Unsicherheitsvermeidung:*  
Eine schwache Unsicherheitsvermeidung war erkennbar, da die Freundin ihre Aufgaben gegenüber den Gästen im Haushalt nicht geplant hatte. Dadurch fühlten sich die Gäste verunsichert.
- *Individualismus vs. Kollektivismus:*  
Die Freundin agierte individualistisch, da sie ihre Gedanken und Meinung indirekt bzw. implizit ausdrückte, indem sie das Baklava nicht aus der Küche holte. Da die Gäste dessen ungeachtet immer noch eine harmonische Situation verspürten und das Baklava nicht ansprachen, war dennoch auch ein kollektives Einverständnis jenseits der Freundin beobachtbar.
- *Maskulinität vs. Femininität:*  
Wenn die Freundin das Baklava nicht servierte, war dies ein Verhalten von Maskulinität. Es demonstrierte, wer die Dominanz das im Haushalt hat.
- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*  
Als Langzeitorientierung nahm ich die Zurückhaltung hinsichtlich der Ausgabe von Speisen und Getränken im Haushalt wahr, da Geiz offensichtlich gezeigt wurde. In türkischen Haushalten hingegen, stellt man mehr oder weniger alles auf den Tisch, was man in den Speiseschränken zur Verfügung hat. Als Kurzzeitorientierung war zu beobachten, dass die Freundin durch ihr Verhalten ihre Freund\_innen enttäuscht hat, als sie zu Bett ging, ein Verhalten, das sich auch langfristig auf die wahrgenommene Qualität des Freundschaftsverhältnisses auswirken kann.
- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*  
Durch ihre Empathielosigkeit gegenüber Gästen, dargelegt darüber, dass sie keine Gastfreundschaft zeigte, ist die Freundin nachgiebig gegenüber ihren eigenen Begierden und legt ein phlegmatisches und egozentrisches Verhalten an den Tag. Es ist interessant, dass die finale Orientierung der Freundin erst in Zusammenhang mit dieser sechsten Kulturdimension (Beherrschung vs. Nachgiebigkeit) transparent wird. In diesem Fall kam den vorhergehenden Kulturdimensionen die Funktion zu, die finale Analyse zu ermöglichen.

Situation 10:

Ort und Zeit: Hannover/Deutschland in 2019

Sozialer Rahmen der Situation: Bildungssystem in Deutschland

Ich bin in Deutschland geboren, besitze die deutsche Staatsbürgerschaft und lebe in diesem Land. Dadurch habe ich freien Zugang zum deutschen Bildungssystem. Ich konnte die Schule ohne Gebühren besuchen und im Anschluss habe ich an der Hochschule meinen Bachelor und Master erworben, ohne erhöhte Beiträge zu bezahlen. Ich wurde zudem von meinen Eltern finanziell unterstützt, da meine Eltern selbstständig sind und ihnen dies finanziell möglich war.

Die Bundesrepublik Deutschland ist, was ihr Bildungssystem betrifft, auch deshalb als ein unterstützendes System einzustufen, das weitgehend keine Studiengebühren erhebt und auch manchmal Stipendien vergibt. Des Weiteren ist wichtig, dass es Landes-, Stadt- und Hochschulbibliotheken gibt, die Zugang zu Fachliteratur ermöglichen.

In der Türkei ist die Situation hingegen ähnlich wie in den USA. Der Besuch von privaten Colleges ist angesichts der verlangten Studiengebühren in erster Linie Kindern finanziell besser gestellter Eltern möglich.

In den öffentlichen Schulen und Universitäten in der Türkei leiden Lehrkräfte unter schlechter Bezahlung. Diese öffentlichen Einrichtungen sind außerdem überfüllt, was zu Lasten der Qualität von Bildung und Ausbildung geht. Wohlhabende türkische Eltern senden ihre Kinder in Privatschulen und Privatuniversitäten, die für ihren exzellenten internationalen Lehrkörper bekannt sind.

Analysierte Situation: Freie Zugänge zur Bildung in Deutschland

- *Machtdistanz:*

Eine geringe Machtdistanz ist vorhanden, da die freien Zugänge in die Hochschulen bei intellektueller Leistungserbringung im sekundären Bildungssystem in Deutschland gleichberechtigt möglich sind, da jede dieser Personen Hochschulen besuchen kann.

- *Unsicherheitsvermeidung:*  
Das Bildungssystem in Deutschland führt zu starker Unsicherheitsvermeidung, da die jungen Bürger\_innen bei den Bildungswegen über ein hohes Maß an Sicherheit für den Erwerb von Bildung und Ausbildung durch freie Zugänge verfügen.
- *Individualismus vs. Kollektivismus:*  
Individualismus lässt sich insofern beobachten, da jede Person die eigene Bildung für sich auswählen kann. Unter der Dimension Kollektivismus sehe ich Grundlagen in den unentgeltlichen Zugängen zu Schulen und Hochschulen, wo man freien Zugang zum Lernen hat, ebenso in der Offenheit für verschiedenste Menschen aus unterschiedlichen Ländern.
- *Maskulinität vs. Feminität:*  
Die Leistung wird betont, indem zum Ausdruck gebracht wird, über welches Niveau von Abschluss man verfügt. Dies spricht für eine Maskulinitätsorientierung, denn die eigene Leistung ist demonstrierbar und wird demonstriert. Was die Dimension Feminität betrifft, lässt sich beobachten, dass in Deutschland häufig nach wie vor das Bildungsniveau der Eltern dafür maßgeblich ist, welchen Abschluss die Kinder erreichen. (vgl. Middendorf et al. 2017: 26ff.)
- *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung:*  
Die Bildung wird in langfristigen Plänen unter Verzichtleistungen – das „deferred gratification pattern“ (Schneider & Lysgaard 1953) – entwickelt und realisiert. Junge Bürger\_innen, die lange und erfolgreich in Bildungssystemen verweilt haben, weisen eine ausgeprägte Langzeitorientierung auf.
- *Beherrschung vs. Nachgiebigkeit:*  
Junge Bürger\_innen, die das deutsche Bildungssystem annehmen können und wollen, zeigen eine hohe persönliche Disziplin, um das Ziel zu erreichen – einen hohen Bildungsabschluss. Dies spricht für die Einschlägigkeit der Kategorie der Beherrschung. Die Dimension Nachgiebigkeit zeigt sich an einer hohen Orientierung an Freizeitwerten bei den Studenten\_innen, die in den

Hochschuljahren jenseits des Erwerbs von Bildungskapital durchaus auch ausgelebt wird.

## **10.2 Kritik an Hofstede, seiner Methodologie und Erhebungsmethodik**

Hofstede hat die bipolaren Dimensionen quantifiziert, die ermittelten Faktoren jedoch nicht zusätzlich mit Hilfe qualitativer Erhebungen überprüft. Um an dieser Lücke im Vorgehen von Hofstede anzusetzen hat die Autorin anhand der teilnehmenden Beobachtungen Hofstedes Kategorien qualitativ zu prüfen und zu hinterfragen versucht.

Die Methode teilnehmende Beobachtung als qualitatives Verfahren konnte hinsichtlich der skizzierten beruflichen und außerberuflichen Situationen, in welche die Autorin involviert war, herangezogen bzw. eingesetzt werden.

Hofstedes starke Rezeptionswerte, beruhen auf affirmativer ebenso wie auf kritischer Rezeption. So wurde gegen Hofstede vielfach kritisch eingebracht, dass er in einem eurozentristischen Bezugsrahmen argumentiert, seine eigene religiöse und kulturelle Prägung nicht reflektiert. Somit könnten arbiträre Zuordnungen bei Kulturen vorgenommen worden sein, die weder christlich bzw. noch abendländisch geprägt sind. (vgl. Thomas & Utler 2013: 47).

Nicht zuletzt aus diesen Gründen hat die Autorin die teilnehmenden Beobachtungen bei Menschen mit einem muslimischen und solchen mit einem christlichen Weltverständnis durchgeführt, um in hohem Maß divergierende Kulturen einzubeziehen.

Außerdem nimmt Hofstede eine übergreifende Gültigkeit und Neutralität seines Zugangs in Anspruch, welche die eigene kulturelle Prägung generell nicht hinterfragt (vgl. Thomas & Utler 2013: 47). Die Autorin ist bewusst in diese Argumentationslücke vorgestoßen und hat versucht, anhand der sechs Kulturdimensionen von Hofstede mit praxisbasierten Beispielen zum kritischen Diskurs beizutragen. Auf diese Schwächen in der Argumentation von Hofstede muss auch deshalb eingegangen werden, da unreflektierte kulturelle Determinierungen als Grundlagen für viele Konflikte, Bürgerkriege und Kriege weltweit angesehen werden können. Menschen verurteilen Menschen nicht zuletzt deshalb, weil sie ihre eigene kulturelle Prägung nicht hinterfragen. Gerade in Arbeiten

zur Interkulturalität sind kulturelle Prägungen mit dem Potential solcher Implikationen genau zu hinterfragen und zu analysieren.

In Hinblick auf westlich-abendländische Kulturen beachtet Hofstede etwa nicht, dass sprachliche Besonderheiten hinsichtlich sozialer Differenzierungsmuster, wie z.B. Hierarchien, häufig nur für „native speakers“ identifizierbar sind (vgl. Schmid 1996: 262).

Betrachtet man Analysen von Kulturen, die mit Hilfe der sechs Kulturdimensionen von Hofstede, die den analysierenden Wissenschaftler\_innen fremd sind und deren Sprache sie nicht beherrschen, scheint von Anfang an eine gewisse Skepsis hinsichtlich der Ergebnisse und Schlußfolgerungen angebracht.

Ebenso fehlen der Studie von Hofstede echte theoretische Grundlagen. Sie basiert nicht auf einem gedanklichen Grundgerüst, dem Hypothesen oder gar Axiome zugrunde liegen würden, das danach empirisch validiert wird. Die Studie wurde vielmehr induktiv entwickelt, sie stützt sich auf Verallgemeinerungen von Ergebnissen, die auf survey-Erhebungen fußen (vgl. Müller & Gelbrich 2004a: 157).

Insofern könnte man Hofstede eine arbiträre Vorgangsweise vorwerfen. Allerdings zeigt der auf qualitative Daten gestützte Anwendungsversuch der Kategorien von Hofstede in dieser Arbeit durchaus auch, dass die Kulturdimensionen in plausibler Weise auf die ausgewählten Dimensionen anwendbar sind und für deren Interpretation hilfreich sind.

Die Kulturdimensionen bei Hofstede scheinen letztlich auf der Grundlage subjektiver Interpretationen zustande gekommen zu sein, was den Verdacht nährte, sie könnten auf Bias und Verzerrungen beruhen (vgl. Schmid 1996: 260). Auch Hofstedes Arbeit mit standardisierten schriftlichen Befragungen geriet in den kritischen Blick. So problematisiert etwa Triandis die geschlossenen Antwortformate bei dieser Art von Zugang (vgl. Triandis 1994: 57).

Eine weitere Art von kritischem Einwand verweist darauf, dass Hofstede seine Kulturanalyse anhand von Ergebnissen vornahm, die lediglich ein einziges Unternehmen einbezog, den US-amerikanischen Techgiganten früherer Zeiten – IBM, zugleich eine

Organisation, in der Hofstede selbst tätig war. Somit gibt es auch hinsichtlich der externen Validität – der Verallgemeinerbarkeit ausgehend von einer speziellen Stichprobe – eine riskanten Grundlage (vgl. Schmid 1996: 261). Denn Menschen in einem bestimmten Unternehmen entwickeln hochspezifische Perspektiven, die durch den Kontext im Unternehmen – u.a. der Unternehmenskultur – geprägt sind. Hofstede hätte, so das Argument, weitere Unternehmen einbeziehen sollen, vielleicht auch andere Formen von Organisationen als einen multinationalen US-Konzern. Andererseits spricht für Hofstedes Studie die hohe Anzahl an Einheiten in der Stichprobe und die Vielzahl der letztlich über individuelle Repräsentant\_innen einbezogenen Länder.

Hofstedes IBM-Studie wurde in der Zeit von 1967-1973 bzw. von 1981-1985 durchgeführt. Die Daten sind damit auch veraltet, die Erhebungen liegen mittlerweile mehr als drei Jahrzehnte zurück, zugleich Jahre von Wandel und Transformation, ob auf verschiedenen nationalen Ebenen, oder im globalen Kontext insgesamt. Kritiker\_innen verweisen nicht selten auf einen Kultur- und Wertewandel. Kulturelle Veränderungen bleiben in Hofstedes statischen Dimensionen, die letztlich als Invarianten konzipiert sind und essentialistische Annahmen reflektieren, unberücksichtigt. Auch von daher erscheinen manchen die Ergebnisse obsolet (vgl. Blom & Meier 2002: 56).

Ein weiteres Problem ist darin zu sehen, dass die Operationalisierungen der originären Dimensionen kein „Update“ erhalten haben. Es gibt sowohl Kritik an den Ungenauigkeiten in der Formulierung der Dimensionen als auch ungenügende Abgrenzungen zwischen ihnen (vgl. Institut für Interkulturelles Management 2003: 2), Hinweise auf Probleme von Validität wie Reliabilität somit.

Auch die bipolare Ausrichtung der Dimensionen wird kritisiert, da häufig nur deutlich gemacht wurde, dass die Dimensionspole innerhalb einer Kultur koexistieren (vgl. Kagitcibasi 1994: 55f.). Die Autorin zeigt in ihren Analysen jedoch, dass das gleichzeitige Auftreten von Werten beider Pole einer Kulturdimension besonders wichtig ist, ein Argument gegen Realitätsvorstellungen im Sinne eines entweder-oder im Gegensatz zu solchen eines sowohl-als auch.

Es wurde zudem argumentiert, dass sechs Dimensionen durchaus durch weitere Dimensionen ergänzt werden könnten, was die weitere Präzisierung von Ergebnissen

erlauben würde. Dieser Kritik an Hofstede könnte man jedoch auch das Einfachheitsprinzip entgegenhalten, das einer analytischen Vermehrung von Entitäten mit Skepsis begegnet. Die Cultural-Theory von Mary Douglas etwa unterscheidet auf deduktiver Grundlage in der Tradition von Emile Durkheim weltweit nur vier Kulturen (vgl. Douglas 1995).

Lena Schmitz bezweifelt mit theoretischen wie empirischen Argumenten, dass es möglich bzw. sinnvoll ist, die Ergebnisse einer IBM-Befragung, wie sie Hofstedes Modell zugrunde legt, auf Nationalkulturen zu übertragen. Hofstede wählte ein Sample von IBM-Angestellten aus, laut Schmitz sind die Ergebnisse nur auf die Grundgesamtheit dieser Firma übertragbar (vgl. Schmitz 2015: 249).

Schmitz stützt sich selbst auf Stichproben von deutschen und französischen Lehrer\_innen und Arbeiter\_innen. Sie kommt auf dieser Grundlage zu dem Ergebnis, dass Verallgemeinerungen auf andere Populationen nur möglich sind, wenn sich ein klarer Verbindungsindikator ermitteln lässt. Lässt sich ein solcher nicht finden könnten die Merkmalsausprägungen der Dimensionen nur als präkollektives Element benannt werden. (vgl. Schmitz 2015: 250f.).

Weiterhin führt sie aus, dass ein Dachkollektiv prägende Verbindungsindikatoren determinieren kann. Allerdings kann es hierbei passieren, dass ein solcher Verbindungsindikator in Kultur A wirkmächtig ist, in Kultur B hingegen gar nicht vorkommt. Hofstede geht aber für viele unterschiedliche Nationen mit derselben Systematik vor. Hofstede, so der allgemeine Einwand, beachte Subkollektive nicht, sondern hebe ganz auf Nationalkulturen ab ohne dafür adäquate Stichprobengrundlagen zu haben (vgl. Schmitz 2015: 250f.). Im letzten Satz ihres Buches schreibt Schmitz: „Gleichwohl ist (einer) Nation nicht ihre prägende Kraft abzusprechen und auch sie ist in der empirischen Kulturforschung zu berücksichtigen.“ (Schmitz 2015: 254)

Insofern wendet sich Schmitz nicht zur Gänze gegen die Idee von Nationalkulturen, im Gegensatz zu einer langen Tradition von Autoren, welche die Fruchtbarkeit eines solches Konzepts negieren, wie nicht zuletzt Mary Douglas und ihre Schule, die Kulturbegriffe auf ethnischer Grundlage zurückweisen. Diesen Bezugsrahmen von Kontroversen von Vertreter\_innen und Gegner\_innen des Konzepts von Nationalkulturen greift auch

Schmitz auf, wenn sie über Hofstedes Modell schreibt: „Also lässt sich schlussfolgern, dass er, wenn auch implizit, das traditionelle Kulturverständnis der Nationalcharakter-Forschung übernommen hat. Es wird im Folgenden als ethnizistisch bezeichnet ...“ (Schmitz 2015: 22) In dieser Hinsicht steht Hofstede aus ihrer Sicht in einer Tradition von anthropologischen Forscher\_innen wie Ruth Benedict oder Margret Mead (vgl. Schmitz 2015: 21).

Dätsch fasst prägnant einen zentralen Aspekt der Kritik von Schmitz an Hofstede zusammen, nämlich die Vernachlässigung der internen Differenzierung von nationalen Kollektiven: „Lena Schmitz erhebt neue Daten und interpretiert sie anhand der Kollektivtheorie. Diese geht davon aus, dass nicht nur die Nation, sondern auch zahlreiche intranationale Kollektive die Vorstellungen und Werte einer Gesellschaft prägen. Dies ist eine wichtige Ergänzung zu Hofstede und man kann Hofstede damit kritisieren, dass er zu wenig auf intranationale Kollektive eingegangen ist und zu sehr eine Nationalkultur betont.“ (Dätsch 2016: 165f.)

Schmitz wirft Hofstede vor, die Sicht auf die Welt über unangemessene Komplexitätsreduktion (vgl. Schmitz 2015: 100) zu simplifizieren. Während klassentheoretische Konzeptionen von nationalen Kulturen die interne kulturelle Differenzierung auf der Basis der Zugehörigkeit zu Klassenfraktionen modellieren (vgl. Bourdieu 1987), legt Schmitz Wert auf die Erweiterung von Hofstedes Zugang durch Rückgriff auf das Konzept der Subkollektive: „Für Schmitz sind Subkollektive solche Kollektive, deren Mitglieder mindestens eine partielle Gemeinsamkeit haben: Organisiert in Verbänden, bilden sie Dachkollektive aus, wobei die Nation als Dachkollektiv zweiter Ebene, als „Überbau“, fungiert. Dieser „Überbau“ verwaltet die Sprache, Gesetze und Institutionen einer Gemeinschaft und bestimmte Standardisierungen: „Das heißt, der Überbau koordiniert auch eine Reihe an Verhaltensweisen, die für das gesamte Dachkollektiv gelten““ (Dätsch 2016: 168)

In der Interpretation ihrer an Befragungen von Lehrer\_innen und Arbeiter\_innen gewonnenen Daten versucht Schmitz zu zeigen, dass ihre Version der „Kollektivtheorie feinere Unterschiede herausarbeiten kann als Hofstedes nationalkulturelles Modell: Die Berufskollektive der Lehrer und Arbeiter weisen in Fragen der Politik, der Hochkultur

oder der Erziehung häufig mehr Ähnlichkeit auf als die nationalen „Dachkollektive““. (Dätsch 2016: 168)

Allerdings konzidiert Schmitz, dass der Überbau, das Dachkollektiv der Nation (wie bei Hofstede) Sprache, Gesetze und Institutionen verwaltet und sich in Institutionen Werte verdichten. In der Theorie von Schmitz ist deshalb letztlich eine Erweiterung und Differenzierung der Theorie von Hofstede zu sehen, keine echte Gegenposition. Es wird von ihr kein direkter Einfluss der Nation direkt auf das soziale Geschehen angenommen, sondern sie postuliert, dass der Verbindungsindikator zwischen Subkollektiv und Dachkollektiv zuerst herausgearbeitet werden müsse (vgl. Dätsch 2016: 168).

Festzuhalten bleibt, dass sich, gestützt auf die Leitlinie der Kulturdimensionen von Hofstede, interkulturelle Situationen des ausgewählten Typs faktisch in erhellender Weise beschreiben und über qualitative Beobachtungen und Inhaltsanalysen teilweise bestätigen und absichern ließen.

## **11. Deutsch-türkische Teams in FuE**

### **11.1 Die Forschungsförderung in Europa**

Internationale Projektpartner in Europa nutzen gerne Forschungs- und Entwicklungsprojekte, welche die europäische Kommission fördert, um Kooperationen zu starten. Eine wesentliche Basis hierfür ist gelingende Kommunikation in entstehenden Konsortien. Unterschiedliche Partner haben bisweilen durchaus recht heterogene Motivationslagen und Ziele. Die konsentstheoretische Tradition der Sozialtheorie betont, dass die Herstellung eines Konsens für die Kommunikation geschaffen werden muss. Es geht dabei z. B. um die Absicherung von Patenten und vertraulichem Know-how (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2019).

Die gemeinsamen Kooperationen – zwischen dem Fraunhofer VLS und einer türkischen Firma – stellen eine verbindende Unternehmungskultur zwischen verschiedenen Ländern her. Eines der zu überwindenden Probleme ist darin zu sehen, dass Firmen sich manchmal unsicher sind, ob es angebracht erscheint, ihre neueste Technologie und die darauf bezogenen weiteren Entwicklungen mit dem Projektpartner zu teilen.

Im Rahmen gemeinsamer Projekte zwischen der Türkei und dem Fraunhofer VLS, reiste die Autorin auch nach Brüssel, um sich hinsichtlich der europäischen Forschungsprogramme auf den neuesten Stand zu versetzen. Dabei ging es um die Suche nach Verbindungen, welche es ermöglichen, die Kooperationen zwischen der Geschäftsstelle und der türkischen Industrie oder auch anderen türkischen Organisationen in EU-Forschungsprogramme einmünden zu lassen.

Das Kapitel 11 der Studie widmet sich insgesamt den Erfahrungen der Autorin bei ihrer Arbeit für den Fraunhofer VLS. Es sind die Erfahrungen mit der industriellen Auftragsforschung und den Rahmenbedingungen internationaler Projektarbeit. Hinzu kommen die Beschreibung kritischer Momente bei Kooperationen zwischen Deutschland und der Türkei, Darstellungen des Ablaufs internationaler Forschungsprojekte und der Rolle von Kooperationsvereinbarungen. Die entsprechenden empirischen Daten konnte die Autorin aufgrund ihrer praktischen Arbeit für den Fraunhofer VLS sammeln. Protokollierungen praktischer, täglicher Beobachtung erfolgten dabei stets zeitnah.

## **11.2 Industrielle Auftragsforschung bei Fraunhofer**

Zunächst ein Beispiel dafür, wie die industrielle Auftragsforschung bei Fraunhofer funktioniert, anhand eines Austauschs im Oktober 2014, während eines Pharmaseminars. Das Team der Geschäftsstelle traf zufällig einen türkischen Vermittler für die Lebensmittelforschung, einen Professor, der mit Fraunhofer vertraut ist.

Die Geschäftsstelle erhielt von ihm das Angebot, ein Lebensmittelseminar in Istanbul zu organisieren. Sie nahm das Angebot an. Somit begann nach den Akquisitionsreisen zu den Einzelfirmen in die Türkei im Mai 2015 die Kontaktierung der türkischen Lebensmittelindustrie. Dafür hat das Team der Geschäftsstelle fünf Wissenschaftler\_innen aus dem Fraunhofer VLS eingeladen.

Der türkische Vermittler organisierte die Termine. Vor dem Seminar kam es zu einem intensiven Austausch bei der Sabri Ülker Food Research Foundation in einem neuen Firmen-Gebäude, zu dem der Global Head Research der Yildiz Holding die Fraunhofer-Delegation eingeladen hatte. Über diesen Termin ist ein erster Zugang in die türkische Industrie geglückt.

Bis heute ist der Kontakt aufrechterhalten worden und die Yildiz Holding fragt weitere Termine in Istanbul nach. Nach den politischen Schwierigkeiten zwischen Deutschland und Türkei in den Jahren 2017 und 2018 wurden die Kontakte ab September 2019 wieder intensiviert. Im Sinne eines nachhaltigen Follow-ups werden die entscheidenden Akteure dieser Firma kontaktiert.

Wissenschaftler\_innen aus dem Bereich der Lebensmittelforschung in der marinen Biotechnologie, der physikalischen Prozesstechnik, der Molekularbiologie sowie der Lebensmittelverfahrenstechniken haben ihre Auftragsforschungsmöglichkeiten präsentiert.

Eine vertragliche Verbindung mit dem türkischen Vermittler kam nicht zustande, da die Fraunhofer-Gesellschaft mit den entsprechenden Vertragsinhalten nicht konform ging, neben den bereits in dieser Arbeit zuvor ausgeführten Gründen. Deshalb hat die Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS die Beziehungen mit den türkischen Firmen im direkten Kontakt fortgeführt.

### **11.3 Phasen und Rahmenbedingungen im interkulturellen Kontext**

Grundlage waren von der Autorin in der Geschäftsstelle organisierte Seminare für die Pharma- und Lebensmittelindustrie zwischen September 2014 und Mai 2015. Des Weiteren wurden auch Akquisitionsreisen direkt zu den Standorten der Firmen in der Türkei durchgeführt. Nach den Gesprächen erhielten die Kunden jeweils die gewünschten Informationen zu den Forschungsmöglichkeiten über den Fraunhofer VLS.

Bei den Veranstaltungen erhielten die Fraunhofer-Delegationen entsprechende Resonanz, besonders bei den Einzelgesprächen nach den Seminaren.

Die interkulturelle Begegnung der Fraunhofer-Delegationen mit den türkischen Pharma- und Lebensmittelfirmen hat sich Schritt für Schritt entwickelt, in Abhängigkeit davon, ob das Angebot seitens der Fraunhofer VLS innerhalb der entsprechenden Firmen benötigt wurde. Dies war eine Grundlage dafür, dass die Geschäftsstelle VLS die Arbeit weitergeführt hat.

Rahmenbedingungen sind auch durch die allgemeinen politischen Beziehungen und Interaktionen zwischen Deutschland und der Türkei geprägt. Gerade in diesem Bereich kam es zu Schwierigkeiten in den Jahren 2017 und 2018. Die türkische Seite hatte Deutschland Unterstützung terroristischer Organisationen in der Türkei vorgeworfen, Deutschland wiederum warf der Türkei vor, Grundlagen einer demokratischen Verfassung zu verletzen. Die Vorwürfe erstreckten sich insbesondere auf folgende Bereiche:

- Abbau von Menschenrechten
- Aufweichung der strikten Gewaltenteilung
- Mangelnde Laizität.

Seit 2018 kam es wieder zu politischen Annäherungen und ein gemeinsames, friedliches Agieren für die Entwicklung beider Länder ist wieder vorgesehen. Leider ist jedoch seit dem Jahr 2019 die Situation immer noch nicht stabil.

### **11.3.1 Technologieradar**

Die Wissenschaftler\_innen bei Fraunhofer beschäftigen sich intensiv mit den neuesten Publikationen auf ihrem Fachgebiet und diskutieren mit forschenden Verbänden, Universitäten und auch Wissenschaftler\_innen von Unternehmen weltweit. Sie treten bei Fachkongressen auf und berichten über neueste technologische und methodische Entwicklungen.

Die Wissenschaftler\_innen von Firmen erkennen somit frühzeitig, ob neuere Fraunhofer-Entwicklungen den Technologien der eigenen Firma nutzen können. Wissenschaftler\_innen von Universitäten weltweit gehen mit Fraunhofer Wissenschaftlern\_innen in Forschungskonsortien, um mit neueren Methoden wissenschaftliche Fragestellungen besser lösen zu können, die dann auch in Produkte umgesetzt werden können.

Ein Beispiel aus dem Pharmabereich soll dies verdeutlichen:

Die nicht-kodierenden RNAs wurden lange als genetischer Müll bezeichnet, bis der australische Wissenschaftler John Mattik herausfand, dass sie unterschiedliche Gewebeproben genau selektieren und somit Krankheiten als Biomarker gut vorhersagen

können. Nach einem Treffen im Jahr 2007 zwischen der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS, einem Wissenschaftler von Fraunhofer und John Mattik wurde ein 25 Mio. Euro Projekt aufgesetzt, um neue Biomarker auf der Basis der nicht-kodierenden RNAs für problematische Indikationen (hier: Prostata-Carzinom, COPD) zu entwickeln (vgl. Hackermüller et al. 2017: 509-511).

Der Technologieradar funktionierte über das Netzwerk der Geschäftsstelle des Fraunhofer VLS, denn mit der neuen Molekülklasse wurde die angewandte Forschung vorangebracht. In jüngerer Zeit hat sich daraus auch das Fraunhofer Cluster of Excellence for Immune-Mediated entwickelt (vgl. Fraunhofer CIMD 2019).

### **11.3.2 Mögliche internationale Partner**

Damit die deutsche Forschungsorganisation, die Fraunhofer-Gesellschaft, in diesem Fall der Fraunhofer VLS, Kontakte in der Türkei aufbauen kann, braucht er angesehene und solide Partner. Die Autorin erforschte hierfür mit Desk Research mögliche Projektpartner, die dem Fraunhofer VLS den Einstieg in das Türkeigeschäft möglich machen könnten. Nach Sichtung und Evaluierung der möglichen Partner entschied sich die Geschäftsstelle mit dem Pharmaverband IEIS Kontakt aufzunehmen.

Nach Übersendung der Unterlagen des Fraunhofer VLS war der Pharmaverband IEIS bereit, in Kooperation einen Seminartag in Istanbul mit zu gestalten. Die Veranstaltung wurde in Kapitel 7 der Studie beschrieben. Der Pharmaverband IEIS ist als Partner deshalb eine gute Wahl, weil die produzierende Pharmaindustrie der Türkei darin organisiert ist und der Fraunhofer VLS vor allem auch das GMP als Dienstleistung anbieten will.

Im April 2014 beschäftigte sich die Autorin mit Recherchen zu Informationen über den türkischen Pharmaverband IEIS. Sie besuchte den Pharmaverband und kooperierte mit dem IEIS für die Organisation und das Follow-up in der Türkei. Diese Zusammenarbeit wurde in Abschnitt 10.1 im Rahmen der ausgewählten analysierten Situationen beschrieben.

Der türkische Pharmaverband IEIS wurde im Jahr 1964 gegründet, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und zur Entwicklung der Gesundheitspolitik in der Türkei beizutragen.

Deklarierte Ziele der Aktivitäten des Pharmaverbands IEIS sind:

- Weltweit der wichtigste Medikamentenproduzent von türkischen Unternehmen durch seine im Pharmaverband IEIS organisierten Mitglieder zu sein.
- Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der pharmazeutischen Industrie in der Türkei.
- Durchführung der Koordinierung der Türkei in der Pharmaceutical Exporteure Plattform.
- Zusammenstellung der Daten und Gesundheitsstatistiken für die Industrie und das Verlagswesen in der Türkei.
- Sicherung der Stellung der internationalen Pharmaindustrie in der Türkei.
- Sicherung der Nachhaltigkeit der türkischen Pharmaindustrie und Arbeit an der Entwicklung eines gesunden Wettbewerbs im Pharmamarkt.
- Förderung der Forschung und Entwicklung mit anderen Organisationen der Zivilgesellschaft für die Zusammenarbeit.
- Schutz, um mit hohen ethischen Standards für die Aktivitäten in der Türkei zu arbeiten.
- Koordinierung der Bereitstellung von Arzneimitteln zu nationalen und internationalen Organisationen im Notfall (vgl. Ilac Endüstrisi İşverenler Sendikası o. J.).<sup>13</sup>

Die Geschäftsstelle Fraunhofer VLS hat nach Vorlage der Autorin den Pharmaverband IEIS als Geschäftspartner ausgewählt, da zu dessen Themengebiet auch Biosimilars zählen.

---

<sup>13</sup> Deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

### 11.3.3 Modi für die Antragstellung

Die Türkei zahlt entsprechende Beiträge, um an EU-Projekten teilnehmen zu können. Deshalb können bei allen gemeinsamen Forschungsvorhaben zwischen türkischen Universitäten, Forschungsorganisationen und Firmen diese jeweiligen Partner von Fraunhofer gemeinsam mit Fraunhofer auch EU-Programme in Erwägung ziehen. Wie bereits erwähnt ist, besuchte die Autorin deshalb von Zeit zu Zeit das Büro der Fraunhofer-Gesellschaft in Brüssel und informiert sich über die neuesten Programminhalte. Im Mai 2018 nahm sie an einem EU-Workshop-Programm teil, in dem an zwei Tagen Präsentationen und kommende Projekte gezeigt wurden.<sup>14</sup>

Des Weiteren besuchte die Autorin im Rahmen eines Fraunhofer-Workshops in Brüssel das europäische Haus der Geschichte, das die Geschichte der EU vertieft darstellt. Im Workshop in Brüssel wurden die Vorteile und Nachteile der kommenden Projekte, an denen die Fraunhofer-Gesellschaft partizipiert, diskutiert. Dies dient zugleich als Basis, um Anschlussmöglichkeiten für türkische Projekte zu finden.

Auch auf der Seite des BMBF in Deutschland gibt es Förderprogramme, die eine gemeinsame Forschung unterstützen. Besonders beliebt bei Fraunhofer und im In- und Ausland waren die sogenannten 2+2 Förderprogramme, bei denen jeweils Fraunhofer mit einer deutschen Firma, einem ausländischen Forschungsinstitut und einer ausländischen Firma partizipierten. Es sind in diesem Zusammenhang auch noch weitere Forschungsprogramme in Erwägung zu ziehen.

Vor der politischen Krise der letzten Jahre hatte die Geschäftsstelle intensiven Kontakt mit den Ministerien des wissenschaftlich-technologischen Forschungsrats „Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Arastirma Kurumu (TÜBİTAK)“ der Türkei. In Telefonaten wurden Projekte besprochen. Aufgrund der innenpolitischen Differenzen der türkischen Regierung mit der Gülen-Bewegung fanden personelle Umbesetzungen in den türkischen Ministerien statt. Deshalb brach der Kontaktfaden ab. Er wird fortgesetzt, sobald sich die Lage in der Türkei wieder geändert hat.

---

<sup>14</sup> Diese Angaben beziehen sich auf persönliche Gespräche mit einer Wissenschaftlerin mit Migrationshintergrund am Fraunhofer ITEM in Braunschweig.

Bei der Fraunhofer-Gesellschaft gibt es auch interne Vorlaufforschungsprojekte, die aber in erster Linie den Fraunhofer-Instituten selbst zugutekommen sollen. In einigen Fällen könnten für bestimmte Forschungsangelegenheiten Unteraufträge vergeben werden. Auch hier wird die Beteiligung türkischer Firmen in Betracht gezogen. Ein Förderprogramm der Fraunhofer-Gesellschaft, das sogenannte ICON-Programm, fördert den Aufbau einer Projektgruppe an einer ausländischen Institution, z.B. einer Universität, wenn die Auftragsinhalte nur von dieser ausländischen Institution durchgeführt werden können. Auch dies könnte für die Kooperation mit einer türkischen Institution in Frage kommen.

Des Weiteren gibt es in der Türkei gerade auch in Hinblick auf gesunde Lebensmittel und Ernährung Stiftungen, z.B. die Sabri Ülker Food Research Foundation.

Die Sabri Ülker Food Research Foundation ist eine unabhängige, wissenschaftliche und gemeinnützige Organisation. Die Organisation wurde im Jahr 2009 gegründet. Sie sind an der Entwicklung und Implementierung von Nichtregierungsorganisationen in Sachen gesunder Lebensmittel interessiert (vgl. Sabri Ülker Food Research Foundation o. J.).<sup>15</sup>

Bisher sind Gespräche erfolgt, um zu eruieren, ob die Fraunhofer-Gesellschaft ähnlich wie die Harvard-University mit der Sabri Ülker Food Research Foundation ein gemeinsames Unternehmen starten kann. Zu diesem Zweck wurde der Sabri Ülker Food Research Foundation auch ein Konzept übersandt. Die Weiterführung dieser Gespräche ist beabsichtigt.

Resümee: Gerade im Hinblick auf öffentlich-geförderte Forschungsprojekte wird klar, dass gesunde politische Rahmenbedingungen und der politische Frieden zwischen den partizipierenden Ländern eine grundlegende Voraussetzung für Erfolge darstellt. Die politischen Spannungen haben für den Fraunhofer VLS mögliche Projekte zunächst einmal zeitlich verschoben, mit Mehraufwand müssen sie wiederaufgenommen werden.

---

<sup>15</sup> Deutsche Zusammenfassung des türkischen Originals durch die Autorin.

#### **11.3.4 Vorgehen bei industrieller Auftragsforschung bei Fraunhofer**

Bei der industrielleren Auftragsforschung ist die Kontaktabahnung wichtig. Als erstes sollten die entsprechenden verantwortlichen Akteure recherchieren. Die Inhalte der jeweiligen Partner müssen gesichtet und analysiert werden, denn sie müssen zielgenau für die Akquisitionen passen.

Von großer Bedeutung ist Klarheit über die Geschäftsfelder des türkischen Partners, da diese mit denen des Fraunhofer VLS übereinstimmen müssen – Angebot und Nachfrage müssen zueinander passen. Noch besser ist es sogar, wenn die Entwicklungsszenarien der Geschäftsfelder zwischen den Partnern übereinstimmen.

Wichtig ist darüber hinaus, dass der türkische Partner als Multiplikator fungieren kann, der Zugang zu weiteren Firmen hat und dessen Reputation einwandfrei ist. In der Türkei ist das soziale Ansehen des Forschungspartners bedeutsam, damit man auch dem Fraunhofer VLS vertraut. Zusammen mit dem gewonnenen Partner können vor diesem Hintergrund dann die Institute des Fraunhofer VLS ihre Forschung der Industrie präsentieren.

Wenn die Geschäftsfelder des Fraunhofer VLS mit den Geschäftsfeldern des gewonnenen türkischen Partners konvergieren, der als Verband und Dachorganisation fungiert und eine Multiplikatorfunktion hat, dann ist auch davon auszugehen, dass die Geschäftsfelder der Firmenkunden des Dachverbands mit den Geschäftsfeldern des Verbunds Life Sciences übereinstimmen. Somit ist ein gemeinsames Forschungsinteresse gegeben und die Basis für ein Miteinander ist geschaffen.

Die weitere Voraussetzung für die Auftragsvergabe ist, dass der Fraunhofer VLS Forschungsmethoden und wissenschaftliche Ansätze vorhält sowie Forschungskapazitäten und Räumlichkeiten, über die der türkische Firmenkunde selbst nicht verfügt. Dies sind beim Fraunhofer VLS die GMP-Prozess-Entwicklungskapazitäten, welche die türkische Industrie benötigt.

## **11.5 Interkulturelle Forschungsprojekte**

### **11.5.1 Aufbau und Vorgehen**

Der Kontakt zum Kunden kommt auf verschiedenen Ebenen zustande. Dies kann über das Netzwerk von Wissenschaftler\_innen laufen, ein neuer Messekontakt sein, auf der Fortführung von Gesprächen nach einer Präsentation in einer Firma beruhen oder auch z.B. auf einer direkten Kundenanfrage aufgrund der Service-Leistungen, die im Internet dargestellt sind. Nach vertiefter weiterer Kommunikation über Telefon und E-Mails und bei weiterführendem gemeinsamem Interesse sollte ein Geheimhaltungsdokument von beiden Seiten unterschrieben werden.

Vor Vertragsabschluss muss Fraunhofer klären, ob im eigenen Institut die entsprechenden Forschungsressourcen vorhanden sind. Im Hinblick auf die Vertragsgestaltung gibt es häufig längere Diskussionen zum Punkt „Intellectual Property“ (IP). Sobald das Projekt vom Kunden beauftragt wurde, werden die Ressourcen eingeplant und in gemeinsamer Diskussion und über gegenseitige Besuche nimmt das Projekt dann seinen Lauf.

### **11.5.2 Partnerwahl und Pflege**

Der Aufbau des Konsortiums entsteht aufgrund der Erfordernisse des Projekts. Eine optimale Kommunikation zwischen den Projektpartnern wird angestrebt. Gerade auch in der EU finden die Projekte über Ländergrenzen hinweg statt, sodass hier immer mehr Erfahrungen darüber entstehen, welche Kommunikationshemmnisse beseitigt werden müssen. Der Leiter des Projekts soll das Gefüge zusammenbinden.

Die Erfahrungen bei Fraunhofer in Hinblick auf Projekte haben gezeigt – vor allem, wenn die Innovationskraft durch Verbesserungen gestärkt werden soll – dass gemischte Teams besonders kreative Leistungen vollbringen können. Die Mischung aus männlich und weiblich, Älteren und Jüngeren, die Zusammenarbeit von Vertreter\_innen verschiedener Kulturen beflügelt die Kreativität (Bi-kulturelle Intelligenz). Solche Konstellationen werden heute auch unter den Begriff „Diversity“ gefasst.

In Hinblick auf den Kontakt zu den Partnern und auch bei der Kommunikation der Partner untereinander ist der ständige Fluss der Kommunikation von besonderer Bedeutung.

Missverständnisse sind auszuräumen. Über die Bedeutung von Begriffen, Gesten, Symbolen und Projekthinhalten ist genau zu reflektieren, ist tatsächlich etwas Vergleichbares gemeint oder intendiert?

### **11.5.3 Programme**

In der Fraunhofer-Gesellschaft gibt es unterschiedliche Programme, in die Antragsteller\_innen ihre Projektideen nach den Regeln der Fraunhofer-Gesellschaft einbringen können. Des Weiteren umfasst das Spektrum EU-Programme, BMBF-Programme oder auch internationale Programme. Z. B. reichte der Fraunhofer VLS kürzlich einen Programmantrag für einen Innovationsfond von Hong Kong ein.

Die Projekteingaben müssen stets auf die Programme passen, umfangreiche Lobbyarbeit sichert eine größere Chance auf Erfolg. Für die Antragstellung müssen die einzelnen Partner eng abgesprochen miteinander agieren. Auf die erwartete formale Form muss genau geachtet werden.

Allgemein sollte die Projektantragsentwicklung in Übereinstimmung der wichtigsten Partner geschehen. Denn ergeben sich nachher Unstimmigkeiten, so sind Verzögerungen bei der Durchführung des Projektes die Folge. Insbesondere bei Projekten mit Beteiligten aus verschiedenen Kulturen - Türkei (muslimische Kultur) und Deutschland (in erster Linie christliche - jüdische und atheistisch-agnostische Traditionen) – bedarf es aus kultur- und religionssoziologischer Perspektive Diskurse, welche ein geteiltes Verständnis fördern.

### **11.5.4 Notwendige Abstimmungsleistungen**

Die Notwendigkeit einer engen Abstimmung des Projektvorhabens mit den Rechtsanwält\_innen von Fraunhofer – gerade auch wegen der spezifischen Rahmenbedingungen der Einrichtung – und den Anwält\_innen von den türkischen Partnern liegt auf der Hand. Die Forschung ist eingebettet in ein Regelwerk juristischer Art. Häufig werden Auftragsteile auch im Unterauftrag an weitere Partner vergeben, was rechtlich genau zu fixieren ist.

Alle Aspekte der gemeinsamen Forschung müssen in den Kooperationsvereinbarungen genau hinterlegt sein. Eine effiziente Projektdurchführung ist davon abhängig. Die Interkulturalität des gemeinsamen Projektes findet ihr Echo in ausführlichen Diskursen zu Begriffsbestimmungen.

Die Planungen müssen auch real durchgesetzt werden, wofür entsprechende Timelines den Rahmen bilden. In Milestones wird genau definiert, an welchen Zeitpunkten das Projekt wie weit fortgeschritten sein soll. Es besteht regelmäßig Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Forschungspartner, z.B. in Form wöchentlicher Telefonate. Die Präsentationen und Ergebnisse werden geteilt und gemeinsam besprochen.

Alles, was geplant wird, ist zu realisieren. Wöchentliche Telefonate oder auch monatliche Telefonate werden je nach Bedarf geführt. Die Ergebnisse und Präsentationen werden geteilt.

### **11.5.5 Projektkoordination**

Wichtig bei einem gemeinsamen Projekt zwischen der türkischen Firma und den Forscher\_innen bei Fraunhofer ist die gegenseitige Akzeptanz. Insbesondere muss der Koordinator von beiden Seiten akzeptiert sein. Dies ist für die Konfliktregulierung besonders wichtig, denn häufig streiten Projektleiter\_innen über Ressourcen und der oder die Koordinator\_in muss dann die Prioritäten festlegen.

Er/sie müssen klar bestimmen können, welche Inhalte Vorrang haben. Auch bei Meinungsverschiedenheiten muss der/die Koordinator\_in vermitteln und ausgleichen. Genauso sind – gerecht und transparent – Informationen an alle Beteiligten zu verteilen.

Es treten auch vor allem dann Schwierigkeiten auf, wenn es Wechsel von Projektleiter\_innen gibt. Auch diese schwierige Situation müssen Koordinator\_innen in der Lage sein, zu regulieren, außerdem Ressourcen und Aufgaben zu verteilen. Verlangt wird Professionalität im beruflichen Agieren.

## 12. Ergebnis und korrelatives Denken

Angesichts der aufgeworfenen Forschungsfrage hat sich diese Studie damit beschäftigt, inwieweit die Kulturdimensionen von Hofstede zur Beschreibung und Interpretation von teilnehmenden Beobachtungen in ausgewählten beruflichen und außerberuflichen Situation anwendbar sind, d.h. auch als fruchtbare Leitfäden dienen könnten. Die Anwendbarkeit des Modells wurde aus Sicht der Autorin gezeigt.

Gemäß der Forschungsfrage sollten auch Spezifika der deutschen und türkischen Kultur herausgearbeitet, vergleichend betrachtet und reflektiert werden. Im Hintergrund steht auch eine normative Intention – der Wunsch, einen wissenschaftlichen Beitrag zu einer friedlichen Koexistenz von Kulturen zu leisten.

Mit Hilfe des Modells der Kulturdimensionen von Hofstede sind unterschiedlichen Handlungsorientierungen von Deutschen und Türken differenzierbar. Sie eröffnen Blicke in diese Kulturen und verdeutlichen, wie Türk\_innen mit höherem bis sehr hohem – wissenschaftlichem – Bildungskapital mit Repräsent\_innen der deutschen Kultur von vergleichbarem Kulturkapital miteinander interagieren und Verständnis für einander entwickeln können. Die Autorin hat versucht, im Rahmen der interkulturellen Interaktionen im Zuge der (Anbahnung von) Forschungsk Kooperationen als eine Art Brückenkopf zu fungieren, beide kulturelle Haltungen einzunehmen und auf diese Weise die Akteure zu verbinden.

In der Studie wurden auch Alternativen zu Hofstedes Theorie vorgestellt und reflektiert, was auch zu Einsichten über Grenzen von Hofstedes Zugang führte. Stichworte sind in diesem Zusammenhang Begriffe wie „Transkulturalität“ oder „Subkollektive“, letzteres ein Zugang, welcher den inneren Differenzierungen von Nationalkulturen Rechnung trägt. Hofstedes Modell scheint in der Lage, auch solch unterschiedliche Konzepte zu integrieren. Die Arbeit versucht, mit den Kulturdimensionen von Hofstede zu operieren und diese mit Hilfe qualitativer Beobachtungen ebenso anzureichern wie zu verfeinern.

Interaktionen, inklusive solche des Typs wissenschaftlicher Austausch und Kooperation, so eine zentrale These, sind vor allem dann aussichtsreich, wenn Fremdwissen und Empathie Menschen, die in unterschiedlichen Kulturen sozialisiert wurden,

Möglichkeiten eröffnet, gemeinsam ihre Interessen zu verfolgen. Insofern war es für die deutsche Seite besonders wichtig, darauf zu achten, dem Entwicklungsstand, den Normen und Werten des jeweiligen türkischen Partners gerecht zu werden. Vice versa gilt dies auch für die türkischen Partner.

Die praktische Arbeit und der Wunsch zwischen den Kulturen zu kooperieren hat jedoch auch deutlich gemacht, von welcher Bedeutung der allgemeine politische Rahmen ist. Sobald politische Konflikte auf Makroebene zunahm, sich Missverständnisse, aber auch reale Divergenzen und divergierende Situationsdefinitionen mehrten, nahmen auch die Möglichkeiten im wissenschaftlichen Subfeld ab, Forschungsk Kooperationen zu initiieren oder voranzubringen. Auch die journalistischen Berichterstattungen über die jeweils andere Kultur hatten erheblichen Einfluss, führten etwa zum Aufbau von Ressentiments gegenüber der anderen Seite. Das gegenseitige Wissen über Spezifika und interne Probleme der anderen Kultur erwies sich als relativ gering.

Den Annahmen der Kommunikationstheorie von Schulz von Thun in Hinblick auf Nachrichtenverschlüsselung und problematische Themen entsprechend zeigte sich, dass die Vermeidung problematischer Themen wie Religion, politische Meinungen, oder Auffassungen über Sexualität den Austausch von Interaktionen fördert und Hemmnisse zu vermeiden hilft. Gegenseitigen Respekt zu bezeugen ist von großer Bedeutung, demonstrierte Akzeptanz der jeweils anderen Kultur unerlässlich.

In Kapitel 7 wurde deutlich, dass Hofstede's Modell geeignet ist, das Verhalten türkischer Geschäftspartner\_innen und Wissenschaftler\_innen verständlich zu machen. Die Berücksichtigung der Kulturdimensionen und der entsprechenden kulturspezifischen Werte trägt dazu bei, auch Verhalten im Rahmen wissenschaftlichen Austausches bzw. seiner Anbahnung zumindest teilweise antizipieren zu können.

Akquise-Veranstaltungen können gemäß den bei einer Institution wie Fraunhofer implementierten Standards dann als erfolgreich eingestuft werden, wenn letztlich auch Forschungsaufträge zustande kommen. Das stetige Follow-up nach Veranstaltungen ist somit von besonderer Bedeutung, da diese Interaktionen – in Ko-Präsenz wie auch über Medien vermittelt – auch einen gemeinsamen Bezugsrahmen herstellen. Da die Türkei Forschung und Entwicklung im

biopharmazeutischen Bereich noch in zu geringem Maß betont, kam eine bi-kulturelle Forschungsk Kooperation da zustande, wo sie auch von staatlicher Seite unterstützt wird. Das „Biomedicine and Genome Center“ erhielt für seine Forschung mit Fraunhofer öffentliche Fördermittel.

Für die erfolgreiche Etablierung eines Forschungsverbundes hat sich zudem gezeigt, dass die Reputation des Vermittlers und auch seine Fähigkeit, als Multiplikator viele potenzielle Forschungspartner anzuziehen, von entscheidender Bedeutung war. Die Gewinnung des angesehenen Pharmaverbands IEIS führte zu Kundenkontakten, die schließlich auch den Aufbau eines bi-kulturellen Forschungsverbunds möglich machten. Der Vermittler für die Lebensmittelindustrie hatte keineswegs eine vergleichbar gute Reputation und so musste der Fraunhofer VLS die Zusammenarbeit mit ihm bald beenden. Forschungsaufträge kamen nicht zustande. Auch der Habitus des Hauptvermittlers selbst ist zu berücksichtigen.

Die in Kapitel 10 beschriebenen sozialen Situationen konnten unter Rückgriff auf die bipolaren Kulturdimensionen von Hofstede beschrieben und interpretiert werden. Es handelt sich dabei um Case-Studies, die sich nicht nur auf Situationen während des beruflichen Handelns in der Türkei erstreckten, sondern auch auf Beobachtungen der Autorin in Deutschland.

Durch Wechsel der kulturellen Perspektive wurde versucht, einseitige und über kulturellen Bias verzerrte Interpretationen abzuschwächen bzw. zu vermeiden. Es wurde versucht die Theorie von Hofstede zu elaborieren und zu verfeinern, da die bipolaren Kulturdimensionen qualitativ auch mit Hilfe der empirischen Daten, welche die Fall-Studien bereitstellten, angereichert wurden. Situationen wurden dann unter Rekurs auf beide Pole der Dimensionen beschrieben, wenn sich dies angesichts des empirischen Materials anbot.

Ein besonderes Resultat ist darin zu sehen, dass sich zeigte, dass die Kulturdimensionen einander bedingen können, dass auch ein ständiger Austausch stattfindet und somit Fließübergänge bestehen. Dieses Resultat hat die Autorin dazu gebracht, sich mit „korrelativem Denken“ (vgl. Graham 1986) zu beschäftigen. Dieser Denkstil generiert eine Methode des Umgangs mit bipolaren Dimensionen, die hilfreich für die qualitative

Sozialforschung sein könnte: "... one must find an entry into a vast system relating community to cosmos in an order which juxtaposes the harmonious and separates the conflicting, starting from chains of pairs with contrasting members correlated with the Yin and Yang, branching out into fours and fives ... correlated with the Five Phases, and down through successive divisions correlated with the Eight Trigrams and Sixty-four Hexagrams." (Graham 1986: 1)

Die Kulturfaktoren von Hofstede lassen sich in ihrer Bi-Polarität auch auf allgemeine Hintergründe beziehen, welche die Gesamtsicht vervollständigen: „Similarly it is only when in difficulties that a philosopher begins to question the correlations of concepts in the background of his own thought. Although mediaeval and Renaissance cosmologies may well expose underlying assimilations and differentiations as clearly as the Chinese, the latter have a special advantage for our purposes. An effect of the tendency to parallelism so prominent in Classical Chinese style is that the play of comparison and contrast which we dimly perceive at the bottom of our own thought seems closer to the surface in China. One has the impression that Chinese culture, at least on its Taoist side, enjoys a much easier recognition and more comfortable acceptance of the looseness of fit between concept and object." (Graham 1986: 2f.)

Interessant hinsichtlich der Ausführungen von Graham ist, dass sie die pragmatische Erkenntnis hinsichtlich der Handhabung der Kulturdimensionen erlauben, dass ihre Anwendung kohärent nur über Rückgriff auf das korrelative Denken möglich war. Die Schwierigkeiten führten zu folgender Einsicht: „The system of interlocking chains emerges from and is initially confirmed by experience. The sun does regularly rise by day and the moon by night, the night does indeed bring ignorance of one's surroundings and dangers and evils. Since the choice of oppositions is guided by desire and aversion, which enchain with good and evil or superior and inferior, within the range of system one knows not only what to expect but what to approve or disapprove. One has the prospect of a fully integrated cosmos such as China based on the Yin and Yang and the Five Phases, in which values are self-evident and one need think analytically only in order to pursue what immediately presents itself as good." (Graham 1986: 18)

Die Zuordnung zu den Kulturdimensionen von Hofstede scheint nur möglich, wenn die Entscheidung, ob man sich mehr für die eine, oder aber mehr für die andere Seite

entscheidet, vor einem allgemeinen, weiteren Hintergrund getroffen wird. Zum Teil bewusst, zum Teil unbewusst beziehen sich zumindest manche Wissenschaftler\_innen, die nicht dem methodologischen Individualismus verhaftet sind, auf eine relationale, holistische Kosmologie: „Within the proportional oppositions relations are of two kinds. Roman Jakobson describes paradigmatic relations as of „similarity/contrast“, syntagmatic as of „contiguity/remoteness“ (the latter understood to include the relation of part to whole).“ (Graham 1986: 19)

Die Kulturdimensionen von Hofstede sind, wie gezeigt wurde, in Gegensatzpaare modelliert, als bipolare Oppositionen konzipiert, z.B. Individualismus vs. Kollektivismus. Die Situations-Analysen haben verdeutlicht, dass die gegensätzlichen Pole kaum je in Reinform auftreten, sondern ineinander enthalten sind und sich somit gegensätzlich bedingen. Wird in der Studie im Rahmen der Situationsbeschreibungen nur auf einen der beiden Pole der Kulturdimensionen hingewiesen, so lediglich aus dem Grund, weil dieser in voller Stärke erkennbar war und in der konkreten Situation dominierte, aber nicht, weil davon auszugehen wäre, dass er ausschließlich in Reinform vorliegen würde. Verhalten in einer bestimmten Situation ist mit anderen Worten nicht vollkommen individualistisch oder kollektivistisch, sondern das Individualistische ist auch im Kollektivistischen enthalten und das Kollektivistische im Individualistischen. Dies zeigt sich auch an den Werten von Hofstedes Dimensionen, bei denen es sich um Punkte auf kontinuierlich abgestuften Skalen handelt und nicht um dichotome Werte, die lediglich zwischen 0 und 1 variieren würden.

Das Individualistische im Kollektivistischen – und vice versa – verstärkt sich durch soziale Interaktion, vor allem im Austausch von Menschen, die verschiedenen Kulturen angehören, ein dynamischer Prozess der Wechselwirkung von Elementen in einem Ganzen.

Somit wird deutlich, auf welchem Denkgefüge Hofstede im Rahmen seiner Kulturdimensionen aufbaut, denn aus prozessphilosophischer Sicht sind die Übergänge stets im Fluss.

Dies verweist auch darauf, dass stets positive Veränderungen im Hinblick auf Handlungen und Einstellungen möglich sind, sofern positive Rollenmodelle verfügbar

sind. Der Mensch ist danach ein Wesen im Übergang von Handlungsorientierungen in Kulturen und stets im Fluss von Entwicklungen, auch hin zu Stufen eines harmonischen Zusammenseins.

Durch die Arbeit mit den Kulturdimensionen von Hofstede an praktischen Fallbeispielen wird deutlich, dass die Beachtung von Werten und Normen in Kulturen wichtig ist, dass die Dimensionen Realitätsgehalt haben und zu wesentlichen Einsichten führen und nicht zuletzt, dass die Welt nicht in Schwarz oder Weiß interpretierbar ist, sondern dass stets beide Seiten in Akteuren wie auch in sozialen Systemen vertreten sind.

Das korrelative Denken führt dann zur nötigen Selbstkritik und Selbstbeobachtung, wenn Situationen und Menschen reduziert betrachtet werden und wenn von Affekten und Ideologien motiviert, andere Menschen und fremde Kulturen verurteilt werden. Folgt man dem korrelativen Schema, so tendiert man zur Suche nach positiven Übergängen und ein neues, kreatives Gestalten wird möglich.

## **12.1 Kultur- und wirtschaftswissenschaftliches Denken**

Vielleicht wird man einwenden, dass die Autorin durch die Zielorientierung über zu geringe Freiräume verfügte, um aus hermeneutischer Perspektive zu operieren. Zu fragen ist hier insbesondere, ob eine Forscherin sich Situationen mit hinreichender analytischer Neutralität nähern kann, wenn im Hintergrund etwa Erfolgszwänge stehen. Dem wäre zu entgegnen, dass die Erschließung des türkischen Marktes durchaus auch experimentellen Charakter hatte. Ein Marktzugang wurde zunächst einmal ge- und versucht. Insofern lagen durchaus Freiräume vor, um gestützt auf die Leitlinien von Hofstede die Situationen zu explorieren und zu reflektieren.

Ein weiteres grundsätzliches Problem könnte darin gesehen werden, dass kulturwissenschaftliches know-how instrumentell im Interesse wirtschaftlichen Erfolgs einzusetzen versucht wird. Marketing schafft auch Bedürfnisse die zuvor nicht existierten. Im speziellen Fall der Forschungsförderung stehen allerdings gemeinnützige Ziele und öffentliche Güter im Mittelpunkt. Erfolgreiche gemeinsame Forschung auf Gebieten wie Pharmazie und Lebensmittelqualität kommt letztlich der Gemeinschaft

zugute. Auch wurde versucht, in ethischer Weise eine intersubjektiv-geteilte Haltung zu gemeinsamen Werten und Normen aufzubauen.

Wird Marketing-Denken allerdings ohne ethischen Hintergrund verwendet und stehen Gewinnmaximierung von Unternehmen im Vordergrund, dann wäre die Instrumentalisierung von kulturwissenschaftlichem Wissen scharf zu kritisieren.

## **12.2 Involviertheit der Autorin**

Die Autorin war sowohl als Fraunhofer Mitarbeiterin, von der Erfolg erwartet wird, als auch durch ihren türkischen Migrationshintergrund – Tochter nach Deutschland eingewanderter türkischer Eltern – in das beschriebene und analysierte Geschehen persönlich involviert. Insofern ist die Wahrscheinlichkeit nicht gering, dass sie den Forschungsgegenstand auch in gewisser Weise verzerrt wahrgenommen hat, also die Erkenntnis durch „Bias“ beeinträchtigt ist. Auch durch ihre Teilnahme in dem Feld, das sie beobachtete, ergibt sich eine potentielle Verzerrungstendenz. Schließlich scheint auch der akademische Bildungshintergrund, u.a ein Studium der Betriebswirtschaft, erwähnenswert. Die Autorin hat jedoch versucht, dies alles zu reflektieren und möglichst objektiv etwa mit den Kulturdimensionen von Hofstede zu operieren.

Eine ausführliche Darstellung des psychologischen Feldes, der Kräfte, die in ihm wirken sowie der Verzerrungen, die es auferlegt, findet sich bei einem der namhaften Wissenschaftler des vergangenen Jahrhunderts, Kurt Lewin, der in die allgemeine Feldtheorie aus sozialpsychologischer Sicht einführt (vgl. Lewin 1982; vgl. Martin 2003). Lewin hat die Tradition der Feldtheorie in ihrer ganzen Breite reflektiert. Wie weit mögliche Verzerrungen der Erkenntnis durch soziale und kulturelle Kräfte im gegebenen Fall vor dem skizzierten Hintergrund reichen, mögen der werte Leser und die werte Leserin selbst beurteilen.

## Literaturverzeichnis

- Ali Raif İlac Sanayi A.S. (2019): ARİS > Hakkımızda > Tanıtım. Der Autor ist in diesem Fall eine türkische Pharmafirma mit Sitz in Istanbul.  
<https://www.aliraif.com.tr/hakkimizda/> (Zugriff: 06.05.2019).
- Anything Research (2021): 2021 U.S. Industry Statistics & Market Research - Direct Mail Advertising. <https://www.anythingresearch.com/industry/Direct-Mail-Advertising.htm>.
- Aron-Weidlich, Martina (2011): *Essenz der Führung. Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Aydin, Atilla (2018): Devletin Dijitalleşmesi. In: Aksu, Halil (Hg.) *Dijital Dönüşü, Yolculuk Rehberi*. Topkapi-Istanbul: Deniz Matbaa Mücellit, S. 122–128.
- Becker, Marc (2005): *Controlling von Internationalisierungsprozessen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Beerman, Lilly; Stengel, Martin (2003): Werte im interkulturellen Vergleich. In: Bergemann, Niels; Sourisseaux, Andreas L. J. (Hg.) *Interkulturelles Management*. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg, S. 21–68. doi: 10.1007/978-3-662-07971-3\_2.
- Bilişim, Zolaks (2019): PharmaVision - About Us.  
<https://www.pharmavision.com.tr/page.aspx?pid=35> (Zugriff: 06.05.2019).
- Bleich, Erik (2011): What Is Islamophobia and How Much Is There? Theorizing and Measuring an Emerging Comparative Concept. *American Behavioral Scientist* 55 (12), S. 1581–1600.
- Blom, Herman; Meier, Harald (2002): *Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen*. Herne: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe.
- Bolten, Jürgen (2007a): *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bolten, Jürgen (2007b): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Landeszentrale für Politische Bildung Thüringen.
- Bourdieu, Pierre (1987): *Die feinen Unterschiede*. 26. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Bravo López, Fernando (2011): Towards a definition of Islamophobia: approximations of the early twentieth century. *Ethnic and Racial Studies* 34 (4), S. 556–573.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): Alle Förderformen und Instrumente im Überblick - Horizont 2020. <https://www.horizont2020.de/einstieg-instrumente.htm> (Zugriff: 22.11.2019).
- Collins, Randall (2014): *Interaction ritual chains*. Princeton: Princeton University Press.
- Dallmer, Heinz (2002): Das System des Direct Marketing. Entwicklungsfaktoren und Trends. In: Dallmer, Heinz (Hg.) *Das Handbuch direct marketing & more*. Heidelberg: Springer, S. 3–32.
- Dätsch, Christiane (2016): Lena Schmitz: Nationalkultur versus Berufskultur. Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstedes. Bielefeld (transcript) 2015, 275 Seiten. *Zeitschrift für Kulturmanagement* 2 (2), S. 165–170.
- Douglas, Mary (1995): *Thought styles. Critical essays on good taste*. London: Sage.
- Esen, Orhan (2021): Der irre Plan vom zweiten Bosphorus. *Le Monde diplomatique Edition* (29), S. 92–93.
- Europäische Arzneimittel-Agentur; Europäische Kommission: Biosimilars in der EU 2019, S. 1–40. [https://www.ema.europa.eu/en/documents/leaflet/biosimilars-eu-information-guide-healthcare-professionals\\_de.pdf](https://www.ema.europa.eu/en/documents/leaflet/biosimilars-eu-information-guide-healthcare-professionals_de.pdf) (Zugriff: 09.11.2019).
- Farmatek İlaç San. ve Tic. A.Ş. (2017): Hakkımızda – Farma-tek. Der Autor ist in diesem Fall eine türkische Pharmafirma mit Sitz in Istanbul. <https://www.farmatek.com/hakkimizda/> (Zugriff: 06.05.2019).
- Fengler, Jörg (1998): *Feedback geben. Strategien und Übungen*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Filiztekin, Alpay (2020): Income Inequality in Turkey: 2003-2015. In: Parlar Dal, Emel (Hg.) *Turkey's political economy in the 21st century*, S. 63–84.
- Fraunhofer CIMD (2019): Immunerkrankungen früh erkennen und individuell behandeln. <https://www.cimd.fraunhofer.de/> (Zugriff: 03.12.2019).
- Fraunhofer-Gesellschaft (2019): Zahlen und Fakten. <https://www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer/profil-struktur/zahlen-und-fakten.html> (Zugriff: 06.11.2019).
- Fraunhofer-Verbund Life Sciences (2019): Willkommen beim Fraunhofer-Verbund Life Sciences. <https://www.lifesciences.fraunhofer.de/> (Zugriff: 06.11.2019).

- Galler, Sonja; Yeşilmen, Davut (2015): *Osttürkei. Zwischen Nemrut, Ararat und Hakkâri-Gebirge. 2. Auflage.* Berlin: Trescher.
- Gelbrich, Katja; Wünschmann, Stefan; Müller, Stefan (2008): *Erfolgsfaktoren des Marketing.* München: Vahlen.
- Germany Trade and Invest GmbH (2016): Die Türkei möchte mehr Arzneimittel selbst produzieren. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=die-tuerkei-moechte-mehr-arzneimittel-selbst-produzieren,did=1529578.html> (Zugriff: 03.05.2019).
- Gerring, John (2006): *Case Study Research. Principles and Practices.* Leiden: Cambridge University Press.
- Graham, Angus C. (1986): *Ying-Yang and the nature of correlative thinking.* Singapore.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3), S. 481–510.
- Grote, Maik (2011): Integration von Zuwanderern. Die Assimilationstheorie von Hartmut Esser und die Multikulturalismustheorie von Seyla Benhabib im Vergleich (Migremus Arbeitspapiere Nr. 2/2011). [http://www.migremus.uni-bremen.de/images/stories/workingpapers/grote\\_2011\\_assimilationmultikulturalismus.pdf](http://www.migremus.uni-bremen.de/images/stories/workingpapers/grote_2011_assimilationmultikulturalismus.pdf) (Zugriff: 20.08.2017).
- Günay, Cengiz (2018): "Hüter der Verfassung"? Harte und „weiche“ Militärputsche in der Geschichte der Türkei. <https://www.bpb.de/internationales/europa/tuerkei/253184/militaerputsche-in-der-geschichte-der-tuerkei> (Zugriff: 27.09.2019).
- Güsten, Susanne (2019): Wie der Stoff das Land spaltet. <https://www.tagesspiegel.de/politik/kopftuch-in-der-tuerkei-wie-der-stoff-das-land-spaltet/23981066.html> (Zugriff: 17.12.2019).
- Hackermüller, Jörg; Horn, Friedemann; Stadler, Peter F.; Buller, Barbara (2017): Biomaker. Die neue Welt der ncRNAs und ihre medizinische Relevanz 15, S. 509–511.
- Haghirian, Parissa; Kohlbacher, Florian (2005): Interkultureller Wissenstransfer in multinationalen japanischen Unternehmen. Japan: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. <https://www.econbiz.de/Record/interkultureller-wissenstransfer-in-multinationalen-japanischen-unternehmen-haghirian-parissa/10003321988> (Zugriff: 03.05.2019).
- Hall, Edward T. (1977): *Beyond culture.* Garden City, N.Y.: Anchor Pr. / Doubleday.

- Hall, Edward T.; Hall, Mildred Reed (1990): *Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans*. Boston: Intercultural Press.
- Hämmig, Oliver (2000): *Zwischen zwei Kulturen. Spannungen Konflikte und ihre Bewältigung bei der zweiten Ausländergeneration*. Wiesbaden, s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofstede, Geert (1997): *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): *Cultures and organizations. Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Holtbrügge, Dirk; Welge, Martin K. (2010): *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. 5. Auflage*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Holzmüller, Harmut H.; Berg, Nicola (2002): Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen. In: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg (Hg.) *Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. 2. Auflage*. Wiesbaden: Gabler.
- Huck, Simone (2004): *Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hug, Brigitta (2013): Wie funktionieren Arbeitsgruppen? In: Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hg.) *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 4. Auflage*. Berlin: Springer, S. 315–349.
- Ibrahim, Yasemin (2021): *Posthuman Capitalism: Dancing with Data in the Digital Economy*. New York, Routledge.
- Ilac Endüstrisi Isverenler Sendikası (o. J.): Biz Kimiz? Der Autor ist in diesem Fall ein türkischer Pharmaverband mit Sitz in Istanbul.  
<http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/ieis/1/biz-kimiz> (Zugriff: 03.09.2019).
- Institut für Interkulturelles Management (2003): Kulturelle Weltmodelle und interkulturelles Training, Institut für Interkulturelles Management.  
<https://www.ifim.de/> (Zugriff: 13.11.2019).

- Invest in Turkey (o. J.): Wirtschaftliche Lage. <http://www.invest.gov.tr/de-DE/turkey/factsandfigures/Pages/Economy.aspx> (Zugriff: 11.11.2019).
- Izmir Biomedicine and Genome Center (o. J.): About IBG. <http://www.ibg.org.tr/about> (Zugriff: 03.05.2019).
- Joas, Hans (2003): *Lehrbuch der Soziologie. 2. Auflage*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Kagitcibasi, Cigdem (1994): A critical appraisal of individualism and collectivism: toward a new formulation, in: Individualism and collectivism–theory, method and applications. In: Kim, Uichol (Hg.) *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publ, S.52-65.
- Karasu, Kristina (2021): Baustelle Istanbul. In der Metropole am Bosphorus werden ganze Stadtviertel saniert - angeblich, um sie erdbebensicher zu machen. *Le Monde diplomatique Edition*, S. 84–87.
- Kleinert, Horst (1982): Ökonomische Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit. In: Haedrich, Günther; Barthenheier, Günter; Kleinert, Horst (Hg.) *Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft ; ein Handbuch*. Berlin: Walter de Gruyter, S. 27–34.
- Kletschke, Thomas (2016): Weltweiter Werbemarkt wächst 2016 um 4,6%. <https://invidis.de/2016/03/studie-weltweiter-werbemarkt-waechst-2016-um-46/> (Zugriff: 09.11.2019).
- Kloss, Ingomar (2007): *Werbung. Handbuch für Studium und Praxis. 4. Auflage*. München: Vahlen.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961): *Variations in value orientations*. Evanston, Ill. : Row, Peterson and Co.
- Kolesky, Katarzyna (2006): *Management kultureller Integrationsprozesse bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen. Eine Analyse westeuropäischer Akquisitionen in Osteuropa*. Kassel: Kassel Univ. Press.
- Köppel, Petra (2002): *Kulturerfassungsansätze und ihre Integration in interkulturelle Trainings*. Trier: Fokus Kultur.
- Kreisky, Eva (2002): Universalismus, Partikularismus, Eurozentrismus und Androzentrismus. [http://evakreisky.at/onlinetexte/nachlese\\_ismen.pdf](http://evakreisky.at/onlinetexte/nachlese_ismen.pdf) (Zugriff: 30.08.2017).
- Kumar, Shyam M. v. (2005): The value from acquiring and divesting a joint venture: a real options approach. *Strategic Management Journal* 26 (4), S. 321–331.
- Lewin, Kurt (1982): *Feldtheorie*. Bern, Stuttgart: Huber.

- Liba Laboratuvarları A. Ş (2019): About Us - LİBA. Der Autor ist in diesem Fall eine türkische Pharmafirma mit Sitz in Istanbul. <http://www.liba.com.tr/en/3231/about-us> (Zugriff: 06.05.2019).
- Linck, Gudula (2017): *Yin und Yang. Die Suche nach Ganzheit im chinesischen Denken*. Freiburg, München: Verlag Karl Alber.
- Luft, Stefan (2016): *Die Flüchtlingskrise. Ursachen, Konflikte, Folgen. 2. Auflage*. München: Verlag C.H. Beck.
- Macharzina, Klaus; Brodel, Dietmar (1997): Internationale Betriebswirtschaftslehre. In: Arentzen, Ute; Winter, Eggert (Hg.) *Gabler Wirtschafts-Lexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1940–1944.
- Magala, Slawomir (2004): Cross-cultural compromises, multiculturalism and the actuality of unzipped Hofstede. *International Journal of Cross Cultural Management*, S. 25. <https://goo.gl/PSqk9B> (Zugriff: 30.08.2017).
- Martin, John Levi (2003): What Is Field Theory? *American Journal of Sociology* 109 (1), S. 1–49.
- McKelvie, Alexander; Wiklund, Johan (2010): Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (2), S. 261–288.
- Mead, George Herbert; Morris, Charles W. (2017): *Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. 18. Auflage*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Morris, Charles W.; Huebner, Daniel R.; Joas, Hans; Mead, George Herbert (Hg.) (1934): *Mind, self, and society*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Müller, Stefan; Gelbrich, Katja (2004a): *Interkulturelles Marketing*. München: Vahlen.
- Müller, Stefan; Gelbrich, Katja (2013b): *Interkulturelle Kommunikation*. München: Vahlen.
- Müller, Stefan; Wünschmann, Stefan; Wittig, Katja; Hoffmann, Stefan (2007): *Umweltbewusstes Konsumentenverhalten im interkulturellen Vergleich. Ein Beitrag zum Interkulturellen Marketing*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Neuhann, Esther Lea; Kaczynski, Ronan (2016): Hartmut Rosa: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Rezension. *Zeitschrift für philosophische Literatur* 4.3, S. 42–53. [https://www.academia.edu/29629608/Hartmut\\_Rosa\\_Resonanz.\\_Eine\\_Soziologie\\_der\\_Weltbeziehung\\_2016\\_](https://www.academia.edu/29629608/Hartmut_Rosa_Resonanz._Eine_Soziologie_der_Weltbeziehung_2016_) (Zugriff: 20.09.2019).

- Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş. (2006): Hakkımızda - Nobel İlaç. Der Autor ist in diesem Fall eine türkische Pharmafirma mit Sitz in Istanbul.  
<http://www.nobel.com.tr/hakkimizda> (Zugriff: 06.05.2019).
- Norris, Pippa; Inglehart, Ronald (2019): *Cultural backlash. Trump, Brexit, and authoritarian populism.*
- Nünning, Ansgar (2009): Vielfalt der Kulturbegriffe - Dossier Kulturelle Bildung.  
<http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all> (Zugriff: 09.11.2019).
- Ort, Claus-Michael (2008): Kulturbegriffe und Kulturtheorien. In: Nünning, Ansgar; Nünning, Vera (Hg.) *Einführung in die Kulturwissenschaften. Theoretische Grundlagen - Ansätze - Perspektiven.* Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler, S. 19–38.
- Osterhammel, Jürgen (1997): Edward W. Said und die "Orientalismus"-Debatte : ein Rückblick 25, S. 597–607.
- Özbudun, Ergun (1976): *Social Change and Political Participation in Turkey.* Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Parlar Dal, Emel (Hg.) (2020): *Turkey's political economy in the 21st century.*
- Parsons, Talcott (1960): Pattern Variables Revisited: A Response to Robert Dubin. *American Sociological Review* 25 (4), S. 467–483.
- Parsons, Talcott; Shils, Edward; Smelser, Neil J. (2001): *Toward a general theory of action. Theoretical foundations for the social sciences.* New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Pausch, Randy; Zaslow, Jeffrey (2010): *Last Lecture - Die Lehren meines Lebens.* München: E-Books der Verlagsgruppe Random House GmbH.
- Pharma Solutions Europe (2018): Die Pharmaindustrie in der Türkei boomt - trotzdem wollen alle nach Deutschland. Presseportal der Beratungsfirma.  
<https://www.presseportal.de/pm/119906/3944633> (Zugriff: 03.05.2019).
- Pilz, Nazli (2008): *Untersuchung kultureller Aspekte bei virtueller Teamarbeit.* Wien: Universität Wien.
- Preusser, Ivonne; Bruch, Heiko (2014): Leadership 2.0. Führung in digitalen Zeiten. In: Mehlich, Patrick; Brandenburg, Torsten; Thielsch, Meinold T. (Hg.) *Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung.* Münster: Monsenstein und Vannerdat, S. 25–50.
- Puchot, Pierre (2021): Alltag in Angst. *Le Monde diplomatique Edition* (29), S. 36–37.

- Ragin, Charles C.; Becker, Howard S. (Hg.) (1992): *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Rana, Junaid (2007): The Story of Islamophobia. *Souls* 9 (2), S. 148–161.
- Reckwitz, Andreas (2000): *Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Reckwitz, Andreas (2004): Die Kontingenzperspektive der Kultur. Kulturbegriffe, Kulturtheorien und das kulturwissenschaftliche Forschungsprogramm. In: Jaeger, Friedrich; Rüsen, Jörn (Hg.) *Handbuch der Kulturwissenschaften*. Stuttgart: Metzler, S. 1–20.
- Reineke, Anna; Runia, Peter (2015): *Standardisierung versus Differenzierung als zentrales Entscheidungsproblem interkultureller Kommunikationspolitik*. Norderstedt: Books on Demand.
- Rosa, Hartmut (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Sabri Ülker Food Research Foundation (o. J.): About us.  
<https://www.sabriulkerfoundation.org/EN/>.
- Said, Edward W. (2003): *Orientalism*. London: Penguin Books.
- Sari, Ibrahim (2016): *Islam'da Ebeveyn Çocuk İlişkisi*. Antalya, Türkei: Nokta E-Book Publishing.
- Scherm, Ewald (o. J.): Internationales Management. [https://www.fernuni-hagen.de/IWW/fileadmin/user\\_upload/Kurzportraits\\_NEU\\_100428/Aufbaustudium/Modul\\_XVI\\_NEU.pdf](https://www.fernuni-hagen.de/IWW/fileadmin/user_upload/Kurzportraits_NEU_100428/Aufbaustudium/Modul_XVI_NEU.pdf).
- Schmid, Stefan (1996): *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte - Reflexionen - Implikationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schmitz, Lena (2015): *Nationalkultur versus Berufskultur. Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstede's*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Schneider, Louis; Lysgaard, Sverre (1953): The Deferred Gratification Pattern: A Preliminary Study. *American Sociological Review* 18 (2), S. 142–149.
- Schneider, Ursula; Hirt, Christian (2007): *Multikulturelles Management*. München: Oldenbourg.
- Schopf, Elisabeth (2012): Kulturelle Einflüsse auf das internationale Controlling. In: Denk, Christoph; Feldbauer-Durstmüller, Birgit (Hg.) *Internationale Rechnungslegung und internationales Controlling*. Wien: Linde, S. 473–500.

- Schugk, Michael (2014): *Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft. Grundlagen und interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb. 2. Auflage.* München: Vahlen.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, Friedemann (1987): *Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, Friedemann (1989): *Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Statista (2017): Digital advertising spending worldwide from 2015 to 2020 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide/> (Zugriff: 18.09.2017).
- Statista Research Department (2020): Wie gut fühlen Sie sich insgesamt über das Thema Fake News aufgeklärt? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/741676/umfrage/bekanntheit-des-begriffs-fake-news-nach-bildungsabschluss-in-deutschland/>.
- Subasat, Turan (2020): The Political Economy of Turkey's Economic Miracles and Crisis. In: Parlar Dal, Emel (Hg.) *Turkey's political economy in the 21st century*, S. 31–62.
- Thiedeke, Udo (2010): Von der „kalifornischen Ideologie“ zur „Folksonomy“ - die Entwicklung der Internetkultur. In: Grell, Petra; Marotzki, Winfried; Schelhowe, Heidi (Hg.) *Neue digitale Kultur- und Bildungsräume.* Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 51–60. doi: 10.1007/978-3-531-91917-1\_4.
- Thomas, Alexander; Utler, Astrid (2013): Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias; Leong, Frederick T. L. (Hg.) *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven.* Wiesbaden: Springer, S. 41–58.
- Tong, Tony W.; Reuer, Jeffrey J.; Peng, Mike W. (2008): International Joint Ventures and The Value of Growth Options. *Academy of Management Journal* 51 (5), S. 1014–1029.
- Triandis, Harry Charalambos (1994): *Culture and social behavior.* New York: McGraw-Hill.

- Trompenaars, Fons (1993): *Handbuch globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: ECON-Verl.
- Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles (2012): *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business. 3. Auflage*. New York: McGraw-Hill.
- Türküsev, Sevda (2018): *Basarili Kadınin Alfabesi*. Jenerik.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1996): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 9. Auflage*. Bern: Hans Huber.
- Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger (2006): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Weidenbach, Bernhard (2021a): Welche Entwicklungen und Trends gibt es im Werbemarkt in Deutschland? <https://de.statista.com/themen/7437/werbemarkt/>.
- Weidenbach, Bernhard (2021b): Werbeausgaben weltweit in den Jahren von 2000 bis 2020 und Prognose bis 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74622/umfrage/prognose-der-werbeausgaben-weltweit/>.
- Weidenbach, Bernhard (2021c): Werbemarktanteile der einzelnen Medien in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2019 und Prognose bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/870786/umfrage/prognose-der-werbemarktanteile-der-medien-in-deutschland/>.
- Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk (2003): Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements. In: Bergemann, Niels; Sourisseaux, Andreas L. (Hg.) *Interkulturelles Management. 3. Auflage*. Berlin: Springer, S. 3–20.
- Welsch, Wolfgang (1997): Transkulturalität. Zur veränderten Verfassung heutiger Kulturen. In: Schneider, Irmela; Thomsen, Christian W. (Hg.) *Hybridkultur. Medien, Netze, Künste*. Köln: Wienand, S. 67–90.
- Welsch, Wolfgang (2010): Was ist eigentlich Transkulturalität? In: Darowska, Lucyna; Lüttenberg, Thomas; Machold, Claudia (Hg.) *Hochschule als transkultureller Raum? Kultur, Bildung und Differenz in der Universität*. Bielefeld: transcript, S. 39–66.
- Wetzel, Andrea (2019): *Prozessentwicklung und GMP-Herstellung von Biopharmazeutika sowie Zellen und Gewebe für die klinische Prüfung im Fraunhofer-Verbund Life Sciences. unveröffentlichtes Manuskript*.
- Whitehead, Alfred North (2015): *Prozeß und Realität. Entwurf einer Kosmologie. 7. Auflage*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Wikipedia (2019): Pegida. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=193889032>  
(Zugriff: 11.11.2019).
- Winkler, Jessica; Dibbern, Jens (2008): Herausforderungen und Chancen der Internationalisierung für mittelständische Softwareunternehmen in Deutschland. [https://www.researchgate.net/publication/221508641\\_Herausforderungen\\_und\\_Chancen\\_der\\_Internationalisierung\\_fur\\_mittelstandische\\_Softwareunternehmen\\_in\\_Deutschland](https://www.researchgate.net/publication/221508641_Herausforderungen_und_Chancen_der_Internationalisierung_fur_mittelstandische_Softwareunternehmen_in_Deutschland) (Zugriff: 02.05.2019).
- World Values Survey (o. J.a): Inglehart–Welzel Cultural Map. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp?CMSID=Findings> (Zugriff: 08.11.2019).
- World Values Survey (o. J.b): What we do. <http://worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp> (Zugriff: 08.11.2019).
- World Values Survey (o. J.c): Who we are. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp?CMSID=WhoWeAre> (Zugriff: 08.11.2019).
- Yousefi, Hamid Reza; Braun, Ina (2011): *Interkulturalität. Eine interdisziplinäre Einführung*. Darmstadt: WBG - Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Zülch, Martin (2004): "McWorld" oder "Multikulti"? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter oder Globalisierung. In: Vedder, Günther (Hg.) *Diversity Management und Interkulturalität*. München: Hampp, S. 1–88.