

Potenziale der kulturellen Vielfalt

Bedeutung, Wirkungen und Handlungsrahmen zum Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung

**Dargestellt am Landkreis Cham im bayerischen Grenzraum
zur Tschechischen Republik**

beim Fachbereich Architektur/Raum- und Umweltplanung/Bauingenieurwesen
der Technischen Universität Kaiserslautern zur Verleihung
des akademischen Grades Doktor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
genehmigte Dissertation

von Diplom-Geographin (Univ.) Melanie Hoffarth

Mündliche Prüfung am 08. Dezember 2010

Vorsitzender der Prüfungskommission: Prof. Dr. agr. Kai Tobias
1. Berichterstatterin und Dekanin: Prof. Dr. habil. Gabi Troeger-Weiß
2. Berichterstatterin: Prof. Dr. Annette Spellerberg

Technische Universität Kaiserslautern D 386

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis.....	IIX
Kartenverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis	XII
A Einführung: Kulturelle Diversität als Herausforderung der Wirtschaftsentwicklung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik	1
I Hintergrund und Problemstellung.....	1
II Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen.....	3
III Aufbau der Arbeit.....	5
IV Methodische Vorgehensweise	6
B Bedeutung kultureller Diversität für die Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik.....	11
I Zusammenhang von kultureller Diversität und regionaler Wirtschaftsentwicklung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik.....	11
II Anforderungen an regionale Wirtschaftsförderungsstrategien in Grenzregionen	78
III Rahmenbedingungen grenzüberschreitender Verflechtungen und Nutzung kultureller Diversität im bayerisch-böhmischen Grenzraum	102
IV Zwischenergebnis: Ausgangssituation zur Nutzung kultureller Diversität in der regionalen Wirtschaftsförderung im bayerisch-böhmischen Grenzraum	116
C Wirkungen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum – dargestellt an der Fallstudie des Landkreises Cham.....	119
I Strukturanalytische Charakterisierung und Wirtschaftsförderungseinrichtungen im Landkreis Cham.....	119
II Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham.....	146
III Zwischenergebnis: Wirkungsdimensionen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham	164
D Handlungsrahmen zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham – Modifizierung des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung... 	166
I Interkulturelle Synergieentwicklung mittels des Ansatzes „Cultural Diversity Management“ in Unternehmen.....	166
II Bausteine zur Nutzung kultureller Diversität mittels eines modifizierten Cultural Diversity Managements für die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham.....	187
III Zwischenergebnis: Handlungsansatz zur Nutzung kultureller Diversität als regionalspezifische Ressource in der Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham	211
E Fazit: Abschließende Betrachtung der Ergebnisse.....	214
I Generalisierung der Ergebnisse auf den bayerischen Grenzraum zu Tschechien	214
II Gesamtbetrachtung der Ergebnisse.....	225
III Möglichkeiten und Grenzen der Generalisierung.....	227
IV Weitere Forschungsfragen und Perspektiven der weiteren Verwendung der Ergebnisse	228
F Zusammenfassung.....	230
I Deutsche Zusammenfassung: Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen – Bedeutung – Wirkungen – Handlungsrahmen.....	230
II Shrnutí v češtině (Tschechische Zusammenfassung): Kulturní diverzita v institucionální podpoře ekonomiky německých příhraničních regionů – význam – vlivy – rámcový postup	235
Quellen	XV
Anhang	XLVII

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IIX
Kartenverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis	XII
A Einführung: Kulturelle Diversität als Herausforderung der Wirtschafts- entwicklung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik.....	1
I Hintergrund und Problemstellung.....	1
II Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen.....	3
III Aufbau der Arbeit	5
IV Methodische Vorgehensweise.....	6
B Bedeutung kultureller Diversität für die Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik.....	11
I Zusammenhang von kultureller Diversität und regionaler Wirtschafts- entwicklung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik.....	11
1. Regionale Wirtschaftsentwicklung in Grenzregionen.....	12
1.1 Politische Grenzen und Grenzregionen.....	12
1.1.1 Begriffsbestimmungen	12
1.1.2 Funktionen von Grenzen	13
1.1.3 Wirkungen von Grenzen.....	13
1.2 Grenzregionen im Prozess der europäischen Integration.....	16
1.2.1 Bedeutung wichtiger Schritte der europäischen Integration und Erweiterungen für Grenzregionen.....	16
1.2.2 Europäische Strukturpolitik – Das Programm INTERREG in Grenzregionen	18
1.2.3 Euroregionen als Drehscheiben für alle grenzüberschreitenden Aufgaben und Kontakte.....	20
1.3 Einfluss der Staatsgrenze auf die wirtschaftliche Entwicklung der Grenz- regionen.....	21
1.3.1 Makro- und mikroökonomische Auswirkungen auf Grenzregionen	21
1.3.2 Bedeutung grenzüberschreitender wirtschaftlicher Verflechtungen für die Grenz- regionen.....	25
1.4 Ansatzpunkte und Herausforderungen der künftigen wirtschaftlichen Entwick- lung in Grenzregionen	30
2. Kulturelle Diversität in deutschen Grenzregionen	32
2.1 Kultur – ein vielschichtiger Begriff.....	32
2.1.1 Merkmale von Kultur.....	32
2.1.2 Funktionen von Kultur.....	34
2.1.3 Die Begriffe Kultur und kulturelle Diversität.....	35
2.2 Auswirkungen kultureller Diversität.....	37
2.2.1 Wirkungen kultureller Diversität.....	37
2.2.2 Der Ansatz des Cultural Fits zur Analyse von Maßnahmen zur interkulturellen Synergieentwicklung.....	39
2.2.3 Leitstrategien zum Umgang mit kultureller Diversität.....	40
2.2.4 Interkulturelle Synergien.....	43

2.3	Die Bedeutung kultureller Diversität in Grenzregionen	46
2.3.1	Zum Verhältnis von Kultur und Raum	46
2.3.2	Die Staatsgrenze als Trennlinie von Kulturen	50
2.3.3	Die Bedeutung kultureller Diversität in Grenzregionen	52
3.	Einfluss kultureller Diversität auf die regionale Wirtschaftsentwicklung – Diskussion wirtschaftsgeographischer Forschungsansätze und Konzepte	53
3.1	Der raumwirtschaftliche Ansatz	53
3.1.1	Traditioneller raumwirtschaftlicher Ansatz	53
3.1.2	KRUGMANs New Economic Geography	54
3.2	Handlungs- und akteursorientierte Ansätze	55
3.2.1	Evolutionsökonomie	56
3.2.2	Regulationstheorie	57
3.2.3	Neue Institutionenökonomie	59
3.2.4	Wahrnehmungsorientierter Ansatz	60
3.2.5	Relationaler Ansatz	62
3.3.	Jüngere Konzepte der Wirtschaftsgeographie	65
3.3.1	Distanz und Nähe	65
3.3.2	Embeddedness	66
3.3.3	Vertrauen	69
3.3.4	Kreative Milieus	72
4.	Zwischenfazit: Das Zusammenwirken von kultureller Diversität und der Wirtschaftsentwicklung in Grenzregionen aus theoretisch-konzeptioneller Sicht	75
II	Anforderungen an regionale Wirtschaftsförderungsstrategien in Grenzregionen...	78
1.	Regionale Wirtschaftsförderung.....	78
1.1	Die Bedeutung der regionalen Wirtschaftsförderung für die Regionalentwicklung von Grenzregionen	78
1.2	Organisation und Aufgaben der Wirtschaftsförderung in Deutschland.....	80
1.3	Veränderte Rahmenbedingungen der regionalen Wirtschaftsförderung	81
1.3.1	Globalisierung und Strukturwandel	81
1.3.2	Demographischer Wandel	83
1.3.3	Innovations- und Qualifikationsorientierung	84
2.	Strategische Ausrichtung und spezifische Handlungsfelder als aktuelle Anforderung der Wirtschaftsförderung	86
2.1	Standortwettbewerb als Auslöser der strategischen Ausrichtung der Wirtschaftsförderung	86
2.2	Aktuelle Ansätze und Handlungsfelder der strategischen Wirtschaftsförderung.....	89
3.	Besondere Herausforderungen und Ansätze der regionalen Wirtschaftsförderung in Grenzregionen	96
3.1	Regionalspezifische Rahmenbedingungen der Wirtschaftsförderung in Grenzregionen	96
3.2	Aktuelle Handlungsfelder der regionalen Wirtschaftsförderung und Ansätze ihrer grenzüberschreitenden Verflechtung	97
4.	Zwischenfazit: Ansatz- und Kopplungspunkte zwischen dem Zusammenhangsdreieck Regionale Wirtschaftsentwicklung – Grenzregionen – Kulturelle Diversität und der regionalen Wirtschaftsförderung.....	100
III	Rahmenbedingungen grenzüberschreitender Verflechtungen und Nutzung kultureller Diversität im bayerisch-böhmischen Grenzraum.....	102
1.	Topographische, historische und politische Rahmenbedingungen grenzüberschreitender Verflechtungen im bayerisch-böhmischen Grenzraum	102
1.1	Topographische und historische Gegebenheiten	102
1.2	Europäische Integration und grenzüberschreitende Zusammenarbeit im bayerisch-böhmischen Grenzraum	105
1.3	Sozioökonomische Charakterisierung des bayerisch-böhmischen Grenzraums	107

2.	Interkulturelle Charakterisierung des bayerisch-böhmischen Grenzraums	110
2.1	Gegenseitige Wahrnehmung zwischen Bayern und Böhmen	110
2.2	Handlungswirksame deutsch-tschechische Kulturstandards.....	111
3.	Zwischenfazit: Historische Prägestempel als Prämissen des Umgangs mit kultureller Diversität im bayerisch-böhmischen Grenzraum.....	114
IV	Zwischenergebnis: Ausgangssituation zur Nutzung kultureller Diversität in der regionalen Wirtschaftsförderung im bayerisch-böhmischen Grenzraum	116
C	Wirkungen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum – dargestellt an der Fallstudie des Landkreises Cham.....	119
I	Strukturanalytische Charakterisierung und Wirtschaftsförderungseinrichtungen im Landkreis Cham	119
1.	Strukturanalytische Bewertung des Landkreises Cham	119
1.1	Lage und administrative Gliederung des Landkreises	119
1.2	Bevölkerungsverteilung und demographische Entwicklung.....	120
1.3	Bildung	124
1.4	Verkehrsinfrastruktur und verkehrliche Anbindung.....	125
1.5	Wirtschaft.....	126
1.6	Tourismus	130
1.7	Arbeitsmarkt.....	133
1.8	Wissenschaft und Forschung.....	135
2.	Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham	137
2.1	Landkreisbezogene Wirtschaftsförderungseinrichtungen und Initiativen	137
2.1.1	Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham	137
2.1.2	Regionalmanagement im Landkreis Cham	138
2.2	Kommunale, grenzüberschreitende Aktionsbündnisse im Landkreis Cham	139
2.2.1	Aktionsbündnis Künisches Gebirge.....	139
2.2.2	Grenzüberschreitendes Aktionsbündnis Čerchov.....	140
2.3	Weitere den Landkreis Cham umfassende Initiativen zur Standortentwicklung.....	140
2.3.1	Regionalmarketing Oberpfalz in Ostbayern e. V.....	140
2.3.2	Regionalkooperation Oberpfalz - Westböhmen	141
2.3.3	Standortinitiative „Wir sind Europa!“	141
2.3.4	„Cluster Mechatronik“	141
2.3.5	Regioport	142
3.	Zwischenfazit: Gute wirtschaftliche Entwicklung und gewandeltes Selbstimage im Landkreis Cham	143
II	Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham.....	146
1.	Grenzüberschreitende Verflechtungen und kulturelle Diversität im Landkreis Cham	146
1.1	Bedeutung grenzüberschreitender Verflechtungen	146
1.2	Wahrnehmung kultureller Diversität	149
1.2.1	Sprache als markanter Kulturunterschied	150
1.2.2	Annäherung bei den Kulturunterschieden „Umgang mit Zeit“ und „Qualitätsverständnis“	150
1.2.3	Hohe Bedeutung von Freundschaften als Konsequenz des Kulturunterschieds Personenorientierung	151
1.2.4	Tschechisches Improvisationsgeschick	152
1.3	Bedeutung der Kulturunterschiede für die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham.....	152

2.	Wirkungszusammenhänge und –ebenen zwischen kultureller Diversität und Wirtschaftsentwicklung im Landkreis Cham.....	154
2.1	Zusammenhang von Aufgaben der Wirtschaftsförderung und kultureller Diversität im Landkreis Cham.....	154
2.1.1	Zusammenhang von Herausforderungen und grenzüberschreitenden Verflechtungen.....	154
2.1.2	Wirkungen auf die Strategien und Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung.....	154
2.1.3	Wirkungen auf die Organisation, Aufgaben und Ziele der Wirtschaftsförderung...	155
2.2	Wirkungsebenen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung	156
2.2.1	Ebenen der Auswirkungen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung.....	156
2.2.2	Interkulturelles Vertrauen als Basis für interkulturelle Synergien.....	157
2.2.3	Grenzüberschreitende Reputation durch informelle Netzwerke als Erfolgsfaktor .	160
3.	Zwischenfazit: Erfolgsfaktoren zur Nutzung kultureller Diversität im Landkreis Cham	162
III	Zwischenergebnis: Wirkungsdimensionen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham	164
D	Handlungsrahmen zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham – Modifizierung des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung.....	166
I	Interkulturelle Synergieentwicklung mittels des Ansatzes „Cultural Diversity Management“ in Unternehmen	166
1.	Der betriebswirtschaftliche Ansatz „Cultural Diversity Management“	166
1.1	Einflussbereiche kultureller Diversität in Unternehmen	166
1.2	Anlass des betrieblichen Cultural Diversity Managements.....	167
1.3	Anforderungen an das Unternehmen und Implementierung des Ansatzes.....	170
2.	Maßnahmen des Cultural Diversity Managements zur Entwicklung und Nutzung von interkulturellen Synergien.....	173
2.1	Absatzmärkte/Kundenstruktur	173
2.2	Personalführung	174
2.3	Internationale Kooperationen	174
3.	Modifizierung des Cultural Diversity Managements an die Anforderungen der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham	176
3.1	Vergleich der Motivation und Einflussbereiche des Cultural Diversity Managements in Unternehmen und in der Wirtschaftsförderung	176
3.1.1	Motivation zur Integration eines Cultural Diversity Managements.....	176
3.1.2	Einflussbereiche kultureller Diversität in Unternehmen und in der Wirtschaftsförderung.....	177
3.2	Grundlagen und Beispiele zur Integration des Cultural Diversity Managements in verschiedenen Bereichen der Wirtschaftsförderung	178
3.3	Vergleich der Implementierungsschritte eines Cultural Diversity Managements mit den Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung	183
4.	Zwischenfazit: Integration des Cultural Diversity Ansatzes in die Wirtschaftsförderung zur Bildung eines neuen strategisches Ansatzes	185

II	Bausteine zur Nutzung kultureller Diversität mittels eines modifizierten Cultural Diversity Managements für die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham	187
1.	Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung	187
1.1	Identifizierung von zentralen Herausforderungen	187
1.2	Begegnung zentraler Herausforderungen durch grenzüberschreitende Verflechtungen	187
1.3	Analyse der handlungsrelevanten Kulturunterschiede und der Art der Synergieentwicklung	188
1.4	Evaluierung bestehender grenzüberschreitender Verflechtungen	188
2.	Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung	189
2.1	Erarbeitung einer Leitstrategie und der Ziele der grenzüberschreitenden Verflechtungen	190
2.2	Klärung von Zuständigkeiten	191
2.3	Interkulturelle Beratung	191
2.4	Befürwortung grenzüberschreitender Projekte	191
2.5	Gewinnung von Schlüsselakteuren	192
3.	Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität im Landkreis Cham	193
3.1	Identifizierung von Handlungsfeldern zur grenzüberschreitenden Ausrichtung	193
3.2	Wirkungen der Kulturunterschiede auf die einzelnen Handlungsfelder	195
3.2.1	Wirkungen der Kulturunterschiede auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“	195
3.2.2	Wirkungen der Kulturunterschiede auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“	197
3.2.3	Wirkungen der Kulturunterschiede auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“	199
3.3	Identifizierung von unterstützenden Faktoren für die Synergieentwicklung in den einzelnen Handlungsfeldern	201
4.	Baustein 4: Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham	203
4.1	Beispiele für das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“	203
4.2	Beispiele für das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“	205
4.3	Beispiele für das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“	206
4.4.	Beispiele für handlungsfeldübergreifende Maßnahmen	206
5.	Baustein 5: Evaluierung, Monitoring und Begleitung des Prozesses	208
6.	Zwischenfazit: Die Bedeutung der Wirkungsdimensionen in den einzelnen Bausteinen	209
III	Zwischenergebnis: Handlungsansatz zur Nutzung kultureller Diversität als regionalspezifische Ressource in der Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham	211
E	Fazit: Abschließende Betrachtung der Ergebnisse	214
I	Generalisierung der Ergebnisse auf den bayerischen Grenzraum zu Tschechien	214
1.	Der Landkreis Wunsiedel i. F. als Untersuchungsraum der Referenzanalyse	214
2.	Wirkungen kultureller Diversität für die Wirtschaftsförderung im Landkreis Wunsiedel i. F.	216
2.1	Wahrnehmung der sozioökonomischen Situation und der grenzüberschreitenden Verflechtungen	216
2.2	Handlungsrelevante Kulturunterschiede	221
2.3	Art der interkulturellen Synergieentwicklung	222
3.	Zwischenfazit: Vergleich der Wirkungen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung in den Landkreisen Cham und Wunsiedel i. F.	223
II	Gesamtbetrachtung der Ergebnisse	225

III	Möglichkeiten und Grenzen der Generalisierung	227
IV	Weitere Forschungsfragen und Perspektiven der weiteren Verwendung der Ergebnisse	228
F	Zusammenfassung	230
I	Deutsche Zusammenfassung: Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen – Bedeutung – Wirkungen – Handlungsrahmen	230
II	Shrnutí v češtině (Tschechische Zusammenfassung): Kulturní diverzita v institucionální podpoře ekonomiky německých příhraničních regionů – význam – vlivy – rámcový postup	235
Quellen	XV
Literaturverzeichnis	XV
Unveröffentlichte Quellen („Graue Literatur“)	XLII
Atlanten	XLIII
Verwendete CD-ROMs	XLIII
Verwendete Internetseiten	XLIII
Anhang	XLVII
Anhang 1:	Leitfaden für die Experteninterviews zum Thema „Deutsch-tschechische Kulturunterschiede als Chance für die Standortentwicklung im Landkreis Cham“	XLVII
Anhang 2:	Liste der Interviewpartner im Landkreis Cham (Fallstudie).....	XLVIII
Anhang 3:	Liste der Interviewpartner im Landkreis Wunsiedel i. F. (Referenzstudie)	XLIX
Anhang 4:	Deutsch-tschechisches Glossar zentraler Begriffe zum Forschungsgegenstand „Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik“	L
Curriculum Vitae	LVII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das Zusammenhangsdreieck zwischen regionaler Wirtschaftsentwicklung und kultureller Diversität in deutschen Grenzregionen	11
Abb. 2:	Modelle der Interaktionen in Grenzregionen	15
Abb. 3:	Die Eisberg-Metapher.....	33
Abb. 4:	Die drei Ebenen der Kultur nach SCHEIN.....	34
Abb. 5:	Ausprägungen und Ebenen kultureller Unterschiede.....	38
Abb. 6:	ADLERS Modell zur Entwicklung interkultureller Synergien.....	46
Abb. 7:	Schematische, dreidimensionale Darstellung von Kultursystemen nach ZELINSKY.....	47
Abb. 8:	Ansätze der Kulturregionalisierung	49
Abb. 9:	Regulationstheoretische Grundstruktur der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Beziehungen in einer Volkswirtschaft	58
Abb. 10:	HODGSONs Handlungs-Informationsschleife	59
Abb. 11:	Verhaltensmechanismus vor raumwirksamen Entscheidungen	60
Abb. 12:	Stufenmodell der Vertrauensgenese	70
Abb. 13:	Die Entstehung kreativer Milieus	73
Abb. 14:	Vertrauen als zentrales Konzept zur Erklärung des Zusammenhangsdreiecks	77
Abb. 15:	Zusammenwirken von Standortmanagement und Werten und Normen der Region	88
Abb. 16:	Identifizierung von Ansatz- und Kopplungspunkten zwischen dem Zusammenhangsdreieck „Regionale Wirtschaftsentwicklung – Grenzregionen – Kulturelle Diversität“ und der regionalen Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen	101
Abb. 17:	Nutzung kultureller Diversität als neuen strategischen und regionalspezifischen Ansatz der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen	118
Abb. 18:	Bevölkerung nach Altersgruppen im Landkreis Cham	121
Abb. 19:	Bevölkerungsentwicklung seit 1960 im Landkreis Cham im Vergleich zu den Grenzlandkreisen und Bayern [in %].....	122
Abb. 20:	Wanderungssaldo über Kreisgrenzen des Landkreises Cham von 2000 bis 2008	123
Abb. 21:	Schüler im Landkreis Cham in Schuljahr 2008/2009	124
Abb. 22:	Unternehmen nach Wirtschaftszweigen im Landkreis Cham 2008	128
Abb. 23:	Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in den Grenzlandkreisen von 2002 bis 2006 [in %].....	129
Abb. 24:	Ankünfte im Landkreis Cham im Jahr 2008	130
Abb. 25:	Fremdenverkehrsintensität 2007 in den Grenzlandkreisen	132
Abb. 26:	Entwicklung der Arbeitslosenquote (alle zivil.Erwerbspersonen) im Landkreis Cham seit 1998 [in %].....	133
Abb. 27:	Patentanmeldungsichte in den Grenzlandkreisen 2005 [in %]	136
Abb. 28:	Wirkungsebenen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung	156
Abb. 29:	Vertrauensgenese im bayerisch-böhmischen Kontext.....	158
Abb. 30:	Folgen von Misstrauen im interkulturellen Verhältnis.....	159
Abb. 31:	Die drei Wirkungsdimensionen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung	165
Abb. 32:	Beispiel für eingesetzte kulturelle Diversität als Marketing- und Kommunikationsmittel.....	169
Abb. 33:	Implementierungsschritte eines Cultural Diversity Managements	171
Abb. 34:	Beispiel für einen Ansatz eines Cultural Diversity Managements im Standort- und Regionalmarketing.....	181
Abb. 35:	Bausteine zur Entwicklung von Rahmenbedingungen zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung	186
Abb. 36:	Einfluss verschiedener Faktoren auf die Erarbeitung eines Ansatzes zur Nutzung kultureller Diversität als Ressource in der Wirtschaftsförderung.....	194
Abb. 37:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Sprache“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham	195

Abb. 38:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Bedeutung von Freundschaft“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham.....	196
Abb. 39:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Tschechisches Improvisationsgeschick“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham.....	196
Abb. 40:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Umgang mit Zeit“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham.....	196
Abb. 41:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Qualitätsverständnis“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham.....	197
Abb. 42:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Sprache“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham	197
Abb. 43:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Bedeutung von Freundschaft“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham.....	197
Abb. 44:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Tschechisches Improvisationsgeschick“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham	198
Abb. 45:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Umgang mit Zeit“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham.....	198
Abb. 46:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Qualitätsverständnis“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham.....	199
Abb. 47:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Sprache“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham.....	199
Abb. 48:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Bedeutung von Freundschaft“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham.....	200
Abb. 49:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Tschechisches Improvisationsgeschick“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham....	200
Abb. 50:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Umgang mit Zeit“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham	200
Abb. 51:	Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Qualitätsverständnis“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham	201

Kartenverzeichnis

Karte 1:	Grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit deutscher Beteiligung – Fördergebiete und angrenzende Gebiete nach Art. 21.2 der EFRE-Verordnung	19
Karte 2:	Topographische Übersicht des bayerisch-böhmischen Grenzraums	102
Karte 3:	Administrative Gliederung des bayerisch-böhmischen Grenzraums	103
Karte 4:	Lage des Landkreises Cham in Bayern	119
Karte 5:	Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften im Landkreis Cham	120
Karte 6:	Einwohnerdichte im Landkreis Cham 2007	121
Karte 7:	Durchschnittliche Pkw-Fahrzeit von jedem Grenzlandkreis zum nächsten Oberzentrum	125
Karte 8:	Grenzübergänge Bayern-Böhmen.....	126
Karte 9:	Anteil der Arbeitslosen an den Einwohnern im erwerbsfähigen Alter in den Gemeinden des Landkreises Cham 2007	134
Karte 10:	Lage des Landkreises Wunsiedel i. F. in Bayern	214

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Erweiterungen der EU bis 2007.....	17
Tab. 2:	Beispiele für die Mannigfaltigkeit der Definitionen von Kultur	36
Tab. 3:	Aus kultureller Diversität resultierende Vor- und Nachteile.....	39
Tab. 4:	Leitstrategien für den Umgang mit kultureller Diversität	41
Tab. 5:	Effizienzvergleich der Leitstrategien zum Umgang mit kultureller Diversität	41
Tab. 6:	Transaktionskosten in der interkulturellen Zusammenarbeit	42
Tab. 7:	Nutzen von Kooperationen und Netzwerken für die regionale Wirtschaftsförderung	92
Tab. 8:	Veränderte Rahmenbedingungen, Anforderungen, Ansätze und Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung	95
Tab. 9:	Städte im Landkreis Cham	120
Tab. 10:	Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen im Landkreis Cham im Vergleich zu den Grenzlandkreisen und Bayern von 2002 bis 2006 [in %]	127
Tab. 11:	Beherbergungsstruktur im Landkreis Cham 2007.....	130
Tab. 12:	Entwicklung der Zahl der Erwerbspersonen im Landkreis Cham im Vergleich zu den Grenzlandkreisen und Bayern von 2002 bis 2007 [in %]	134
Tab. 13:	Pendlersaldo der Grenzlandkreise 2007	135
Tab. 14:	Darlehen des KfW-Innovationsprogramm im Landkreis Cham von 2002 bis 2007	135
Tab. 15:	Merkmale grenzüberschreitender Reputation im bayerisch-böhmischen Kontext	162
Tab. 16:	Cultural Diversity Management als Erfolgsfaktor in Unternehmen	170
Tab. 17:	Grundlagen für die Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen	185
Tab. 18:	Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung.....	187
Tab. 19:	Maßnahmen innerhalb des Bausteins 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung	189
Tab. 20:	Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung	190
Tab. 21:	Maßnahmen innerhalb des Bausteins 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung.....	192
Tab. 22:	Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität	193
Tab. 23:	Maßnahmen innerhalb des Bausteins 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität.....	202
Tab. 24:	Baustein 4: Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham	203
Tab. 25:	Maßnahmen innerhalb des Bausteins 4: Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham.....	208
Tab. 26:	Baustein 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes	208
Tab. 27:	Maßnahmen innerhalb des Bausteins 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes.....	209
Tab. 28:	Bausteine und Maßnahmen zur Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“	213
Tab. 29:	Ausprägungen der Wirkungsdimensionen im Landkreis Cham	232
Tab. 30:	Formy vlivů v okrese Cham	237

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
a. d.	an der
AGIT	Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
ARL	Akademie für Raumforschung und Landesplanung
Art.	Artikel
b. Hl.	beim Heiligen
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (bis 31.12.2008; heutige Bezeichnung: Bundesamt für Bauwesen, Stadtentwicklung und Raumordnung (BBSR))
BBSR	Bundesamt für Bauwesen, Stadtentwicklung und Raumordnung (seit 01.01.2009; zuvor Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR))
Bd.	Band
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMRBS	Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (heute BMBVS)
BMBVS	Bundesministerium für Bauwesen, Verkehr und Stadtentwicklung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CAP	Centrum für angewandte Politikforschung
CNC	Computerized Numerical Control
ČSSR	Tschechoslowakische Sozialistische Republik
d. h.	das heißt
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik
dt.	deutsch
e. V.	eingetragener Verein
EAG	Europäische Atomgemeinschaft
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EG	Europäische Gemeinschaft
EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
ELAt	Eindhoven Leuven Aachen Technology Triangle

EMN	Europäische Metropolregion Nürnberg
ERP	European Recovery Programme (Mittel wurden 1948 als "Marshallplanhilfe" für den Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft bereitgestellt)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
event.	eventuell
EW	Einwohner
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	folgende
F & E	Forschung und Entwicklung
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
HWK	Handwerkskammer
i. d.	in der
i. F.	im Fichtelgebirge
i. W.	im Wald
IESE	Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering
IGIER	Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKK	interkulturelle Kompetenz
IMIS	Institut für Migrationsforschung und interkulturelle Studien an der Universität Osnabrück
InWIS	Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum
IÖR	Institut für ökologische Raumentwicklung
IRPUD	Institut für Raumplanung an der Universität Dortmund
IT	Informationstechnologie
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
km	Kilometer
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KOM	(Europäische) Kommission

KuK	Kaiserlich und königlich
Mio.	Milionen
Mrd.	Milliarden
o. A.	ohne Autor
o. J.	ohne Jahr
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
Opf.	Oberpfalz
OWL	Ostwestfalen-Lippe
PHARE CBC	Poland and Hungary: Aid for Restructuring of the Economies Cross Border Cooperation
PKW	Personenkraftwagen
R & D	Research and Development (dt. Forschung und Entwicklung)
rd.	rund
S.	Seite
SaarLorLux	Grenzregion aus dem Saarland, Lothringen und Luxemburg
STMLU	Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen
STMUGV	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz
STMWIVT	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
u.	und
u. a.	unter anderem
USA	United States of America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VHS	Volkshochschule
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZEW	Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung
zivil.	zivilen

A Einführung: Kulturelle Diversität als Herausforderung der Wirtschafts- entwicklung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik

I Hintergrund und Problemstellung

Während der bayerisch-böhmische Grenzraum¹ in der Vergangenheit mit dem Image der Rückständigkeit behaftet war, stellt seine Lage an zwei Märkten und zwei Kulturregionen heute eine gewisse Standortgunst dar. Die abnehmende Bedeutung der Staatsgrenze führt dazu, dass Unternehmen die neuen Optionen zur Gewinnung von Arbeitskräften, Geschäftspartnern und Kunden im Nachbarland nutzen und horizontale und vertikale Kooperationen im Nachbarland eingehen.² Dies bietet die Chance, die grenzüberschreitenden Verflechtungen weiterzuentwickeln und bspw. in Form eines Standortmarketings als Alleinstellungsmerkmal der Region zu nutzen. Voraussetzung hierfür ist allerdings der erfolgreiche Umgang mit der kulturellen Vielfalt des Raumes. Auch wenn diese beiden Staaten direkt aneinander grenzen, gibt es zwischen den Kulturen teilweise beachtliche Differenzen.³ Grund hierfür ist, dass die Grenze während des Kalten Kriegs völlig geschlossen war. Dadurch entwickelten sich die Kulturen der beiden Teilgrenzräume voneinander unabhängig weiter und die Kenntnisse über die andere Kultur gingen verloren.⁴ So sind in dieser Region die Kulturunterschiede besonders groß und die Unsicherheit im Umgang mit der Kultur des Nachbarn auch zwanzig Jahre nach der Grenzöffnung ein relevanter Aspekt in der regionalen Wirtschaftsentwicklung und in grenzüberschreitenden Kooperationen. Oft werden die Kooperationen zwischen Deutschland und Tschechien in Wissenschaft und Praxis als ein Dilemma bezeichnet. Obwohl die Rahmenbedingungen für grenzüberschreitende Kooperationen als gut und die Notwendigkeit der Zusammenarbeit als offensichtlich einzustufen sind, sind viele Kooperationen wenig erfolgreich.⁵

In der Untersuchungsregion ist die kulturelle Diversität somit sehr hoch. Diese Tatsache ist heute und wird in Zukunft von großer Bedeutung sein, da die kulturelle Vielfalt, die wirtschaftsrelevanten Wahrnehmungen und Interaktionen im Grenzraum sowie die Wahrnehmung des Grenzraums von außen bestimmen wird. Kultur ist die Basis, auf der Menschen Wirtschaftsformen und -prozesse entwickeln.

Bei einer Zusammenarbeit von Partnern aus beiden Teilen der Grenzregionen, die beide entsprechend ihrer kulturellen Prägung ein und dasselbe Umfeld unterschiedlich wahrnehmen, ist die Entstehung von Konflikten häufig. BERNREUTHER sieht kulturelle Nähe daher

¹ Der Begriff „bayerisch-böhmischer Grenzraum“ wird mit dem Kooperationsraum gleichgesetzt (Vgl. Karte 3).

² Vgl. MAIER, J./SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2006): Grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten in den Grenzregionen Bayerns und der Tschechischen Republik – Status Quo - Potenziale – Barrieren. Bayreuth. S. 12

³ Vgl. TROEGER-WEISS, G. (2006): Leitfaden zur Förderung interkultureller Kompetenz in Wirtschaft und Verwaltung im bayerisch-tschechischen Grenzraum. Kaiserslautern. S. 8

⁴ Vgl. STECH, K. (2004): Zur nachbarschaftlichen Mentalität im bayerisch-tschechischen Grenzraum – Untersuchung im Rahmen des Pilotprojektes „Gute Nachbarschaft“. IN: SCHAFFER, F./ SPANNOWSKY, W./TROEGER-WEISS, G. [Hrsg.]: Implementation der Raumordnung. Augsburg (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 15). S. 342

⁵ Vgl. KNIPPSCHILD, R. (2009): Außer Spesen nichts gewesen? Nutzen und Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Kooperation in der Stadt- und Regionalentwicklung im deutsch-polnisch-tschechischen Dreiländereck. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 67. H. 3. S. 229

als eine Voraussetzung für ökonomische Verflechtungen an.⁶ Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass ökonomisches Handeln nicht zwischen isolierten Akteuren, sondern in sozialen Systemen eingebettet ist. Für die Qualität der Beziehungen sind Vertrauen und der Wille zur Zusammenarbeit entscheidend.⁷ Durch die Zugehörigkeit der Akteure zu verschiedenen Kulturen bei grenzüberschreitenden Interaktionen vergrößert sich die soziokulturelle Heterogenität, womit der Vertrauensaufbau schwieriger wird.⁸ Allerdings können auch interkulturelle Synergien entstehen und damit die regionale Innovationsfähigkeit gesteigert werden. So belegen empirische Studien, dass Regionen mit einer hohen Multikulturalität ein sehr hohes Innovationspotenzial besitzen.⁹ Die positive Bedeutung von multikulturell geprägten Regionen ist bekannt und ihre verbesserte Nutzung wird politisch z. B. durch den Europäischen Rat gefordert, um die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Regionen zu erhöhen.¹⁰ So zeigt ein Blick in die Kulturgeschichte, „wie außerordentlich hoch die Rolle des Fremden als Überbringer neuer Ideen, Techniken und Verhaltensweisen ist“¹¹. Dies deutet auf die Möglichkeit hin, dass durch die multikulturelle Zusammenarbeit von Akteuren in der Region diese wirtschaftlich gestärkt werden könnte und interkulturelle Synergien entstehen.

Um Multikulturalität zu nutzen, ist es notwendig zu wissen, wie interkulturelle Synergien entstehen oder entwickelt werden können. Die Entwicklung von interkulturellen Synergien muss durch gezielte Maßnahmen der Wirtschaftsförderung befördert werden. Allerdings liegen bisher keine Erkenntnisse vor, wie die Multikulturalität der Regionen in interkulturelle Synergien umgesetzt werden kann. Folglich liegen keine Kenntnisse zu Handlungsoptionen für Regionen zur Nutzung der kulturellen Vielfalt in der Wirtschaftsförderung vor.

⁶ Vgl. BERNREUTHER, A. (2005): Soziokultur als Einflussfaktor der Regionalentwicklung – überprüft an den Beispielen des historischen Sechsamterlandes in Oberfranken und des Stiftlands in der Oberpfalz. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 242). S. 40 ff.

⁷ Vgl. GRANOVETTER, M. (1985): Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. IN: The American Journal of Sociology. Vol. 93. No. 3. S. 485

⁸ Vgl. KLEIN-HITPASS, K. (2006): Aufbau von Vertrauen in grenzüberschreitenden Netzwerken – das Beispiel der Grenzregion Sachsen, Niederschlesien und Nordböhmen im EU-Projekt ENLARGE-NET. Potsdam (Praxis Kultur- und Sozialgeographie Bd. 37). S. 34

⁹ Vgl. NIEBUHR, A. (2006): Migration and Innovation: Does cultural diversity matter for regional R & D activity. Nürnberg (IAB Discussion Paper No 14/2006). S. 21 und OTTAVIANO, G. I. P./ PERI, G. (2006): The economic value of cultural diversity: evidence from US-cities. IN: Journal of Economic Geography. Bd. 6. H. 1. S. 39

¹⁰ Vgl. EUROPÄISCHER RAT (2009): 6. Zwischenbericht zur wirtschaftlichen und sozialen Kohäsion. Luxemburg. S. 3

¹¹ HETTLAGE, R. (1987): Der Fremde: Kulturvermittler, Kulturbringer, Herausforderer von Kultur. IN: LIPP, W. [Hrsg.]: Kulturtypen, Kulturcharaktere. Träger, Mittler und Stifter von Kultur. Berlin. S. 32

II Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen

Forschungsgegenstand der Untersuchung ist die kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham. Wie aus dem Untertitel der Untersuchung deutlich wird, gliedert sich der Forschungsgegenstand in:

- die Bedeutung kultureller Diversität für die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen,
- die Wirkungen kultureller Diversität für die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen und
- die Erarbeitung eines Handlungsrahmens für die Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen zur Nutzung kultureller Diversität.

Als Rahmen für die Analyse des Forschungsgegenstands dienen folgende Forschungshypothesen, die übergreifend die drei genannten Themenkomplexe umfassen.

1. Kulturelle Diversität betrifft durch zunehmende Verflechtungen alle zentralen Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung.
2. Interkulturelle Synergien müssen als Katalysator für die Bewältigung neuer Herausforderungen der Wirtschaftsförderung verstanden werden.
3. Die Entwicklung interkulturellen Vertrauens ist der zentrale Erfolgsfaktor für den Aufbau interkultureller Synergien in der Wirtschaftsförderung.
4. Es ist möglich, den betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Management Ansatz in Hinblick auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung zu modifizieren.
5. Die erfolgreiche Nutzung der kulturellen Diversität wird durch die Ausprägungen der Kulturunterschiede bestimmt. Deshalb müssen die Maßnahmen und Ansätze kulturspezifisch angepasst werden.

Die Forschungshypothesen sollen sowohl durch theoretisch-konzeptionelle als auch durch empirische Untersuchungen belegt werden, wobei die Gliederung der Arbeit nicht dieser Unterteilung folgt, sondern in „Bedeutung“, „Wirkungen“ und „Handlungsrahmen“ aufgebaut ist.

Zielsetzung der Arbeit ist, Optionen zur Nutzung der kulturellen Diversität in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham im Sinne eines Handlungsrahmens aufzuzeigen.

Aus Basis der Hypothesen dienen die nachfolgenden forschungsleitenden Fragestellungen der detaillierten Analyse. Auf Grund bisheriger Forschungslücken zu dieser Thematik stellen sich zunächst grundlegende Forschungsfragen im Bereich der Bedeutung und der Wirkungen kultureller Diversität in der grenzregionalen Wirtschaftsförderung.

Bedeutung:

- Was ist kulturelle Diversität in Grenzregionen?
- Welche Bedeutung hat kulturelle Diversität für die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen?
- Welche Bedeutung hat kulturelle Diversität im bayerisch-böhmischen Grenzraum?

Die Erkenntnisse zur Bedeutung kultureller Diversität dienen als Operationalisierungsgrundlage für die empirischen Erhebungen zu den Wirkungen. Im Vordergrund des Interesses stehen Erfahrungen und Wahrnehmung des Zusammenwirkens von kultureller Diversität und regionaler Wirtschaftsentwicklung.

Wirkungen:

- Wie wird kulturelle Diversität wahrgenommen und bewertet?
- Wie wirkt kulturelle Diversität auf die Wirtschaftsförderung?
- Was sind Erfolgsfaktoren im Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung?

Die letzte Gruppe der forschungsleitenden Fragen behandelt handlungsorientierte Aspekte, die die Ergebnisse der ersten beiden Fragegruppen berücksichtigen und Nutzungsoptionen im Sinne eines Handlungsrahmens aufzeigen.

Handlungsrahmen:

- Wie kann der Ansatz des Cultural Diversity Managements so modifiziert werden, dass er einen geeigneten Handlungsrahmen für die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen darstellt?
- Was sind Bausteine für die Nutzung kultureller Diversität?
- Welche Grenzen hat ein Ansatz zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung in anderen Grenzregionen?

III Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in die Abschnitte A bis F, die inhaltlich aufeinander aufbauen.

In der Einführung der Arbeit (Teil A) wird zunächst der thematische Hauptgegenstand, wie kulturelle Diversität optimal in der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzlandkreise genutzt werden kann, kurz dargestellt und insbesondere der Forschungsanlass im Sinne der Problemstellung eindeutig aufgezeigt. Darauf aufbauend werden die Zielsetzung der Arbeit erarbeitet und die forschungsleitenden Fragen abgeleitet. Das gewählte Untersuchungsdesign wird begründet und der Ablauf der empirischen Untersuchungen vorgestellt.

Teil B beschäftigt sich mit der Bedeutung kultureller Diversität für die Wirtschaftsförderung. Dafür sind drei Schritte notwendig. Im ersten Schritt wird der Wirkungszusammenhang zwischen kultureller Diversität, Grenzregionen und wirtschaftlicher Entwicklung aus theoretisch-konzeptionellen Gesichtspunkten dargelegt. Der zweite Schritt beinhaltet die Ansatz- und Kopplungspunkte zwischen kultureller Diversität und Wirtschaftsförderung in Grenzregionen. Im dritten Schritt wird die Ausgangssituation im bayerisch-böhmischen Grenzraum vorgestellt.

In Teil C werden anhand einer räumlichen Fallstudie die Wirkungen für die Wirtschaftsförderung aufgezeigt. Als räumliche Fallstudie wurde der Landkreis Cham ausgewählt. Auf Basis der Strukturanalyse und der Ergebnisse der Experteninterviews wird die wirtschaftliche Ausgangssituation des Landkreises unter besonderer Berücksichtigung aktueller Herausforderungen dargestellt. Anschließend erfolgt eine Analyse der Wirkungen kultureller Diversität auf die Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung.

Teil D zeigt einen Handlungsrahmen auf, wie kulturelle Diversität durch ein modifiziertes Cultural Diversity Management in der Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham genutzt werden kann. Hierzu ist zunächst eine aus konzeptionell-theoretischen Überlegungen abgeleitete Modifizierung des Ansatzes auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung nötig. Anschließend werden die Maßnahmen zur Umsetzung der Bausteine zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham erarbeitet.

Durch eine Referenzanalyse des Landkreises Wunsiedel i. F. (Teil E) werden allgemeine Aussagen über die Anwendungsmöglichkeiten des Ansatzes gewonnen. Abschließend werden im Sinne eines Fazits die Ergebnisse sowie der weitere Forschungsbedarf und die Anwendung der Ergebnisse auf andere Regionen diskutiert.

Die Arbeit endet mit einer deutschen und tschechischen Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse im Teil F.

Aufgrund der Neuartigkeit des Forschungsgegenstands „Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung“ sind die zentralen Begriffe der Arbeit in einem Glossar zur schnelleren Übersicht zusammengestellt.¹²

¹² Vgl. Anhang 4

IV Methodische Vorgehensweise

Für die Erstellung der vorliegenden Arbeit wurden folgende Methoden angewendet:

Grundlegende Literaturanalyse in Kap. B: Die Bedeutung kultureller Diversität für Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik wird durch eine grundlegende Literaturanalyse, die interdisziplinär angelegt ist, erarbeitet.

Die Erkenntnisse liefern wichtige Hinweise für die Gestaltung der nachfolgenden empirischen Untersuchung.

Notwendigkeit einer kleinräumigen Fallstudie: Die Wirkungen¹³ und die Nutzungsoptionen¹⁴ hängen von den aneinandergrenzenden Kulturen im jeweiligen Grenzraum sowie anderer Ausgangsbedingungen, wie z. B. der sozioökonomischen Situation, der regionalen Geschichte und den Rahmenbedingungen, ab. Die Analyse der Wirkungen und die Ermittlung von Nutzungsoptionen sind folglich komplexe Fragestellungen, die für jeden Grenzraum spezifisch erarbeitet werden müssen.

Der Forschungsansatz, der sich zur Analyse solch komplexer Fragestellungen eignet und der auch im Rahmen dieser Arbeit zum Einsatz kommt, ist die Fallstudienanalyse. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass der jeweils betrachtete Gegenstand als Fall eine eigenständige Untersuchungseinheit darstellt, unabhängig davon, ob eine Person, ein Ereignis oder eine Region betrachtet wird. Grundsätzlich kann eine Fallstudienuntersuchung sowohl aus einem einzigen Fall als auch aus mehreren Fallstudien bestehen.¹⁵ „Das Ziel der Einzelfallstudie ist, genaueren Einblick in das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren (...) zu erhalten, wobei sie meist auf das Auffinden und Herausarbeiten typischer Vorgänge gerichtet ist“¹⁶. Die Verwendung von Fallstudien eignet sich für die Erforschung von Gegenwartsphänomenen in ihrem Alltagskontext und ist durch fließende Grenzen zwischen Untersuchungsobjekt und seinem Umfeld gekennzeichnet.¹⁷ Dies bedeutet eine hohe Realitätsnähe, da die Untersuchungseinheit in ihrer Totalität betrachtet werden kann. Die Analyse muss sich nicht auf einige wenige Merkmale beschränken, sondern ermöglicht die Rekonstruktion von Handlungsmustern.

Auswahl der räumlichen Fallstudie: Eine Betrachtung des gesamten bayerisch-böhmischen Grenzraums erscheint wegen unterschiedlicher Ausgangssituationen im grenzüberschreitenden sowie im sozioökonomischen Bereich wenig sinnvoll. Deshalb sind die Ermittlung von Wirkungen und geeigneten Nutzungsoptionen für den gesamten Grenzraum nicht möglich. Landkreise bieten im Zusammenhang mit der vorliegenden Fragestellung auf Grund ihrer Größe eine geeignete Basis für grenzüberschreitende, wirtschaftsrelevante Verflechtungen und Handlungsoptionen.

¹³ Die Analyse der Wirkungen ist Gegenstand des Kap. C.

¹⁴ Die Analyse der Nutzungsoptionen und die Ermittlung eines Handlungsrahmens erfolgt in Kap. D.

¹⁵ Vgl. YIN, R. K. (1994): Case Study Research – Design and Methods. Thousand Oaks/London/New Delhi. S. 20

¹⁶ LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. München. S. 301

¹⁷ Vgl. YIN, R. K. (1981): The Case Study Crisis: Some Answers. IN: Administrative Science Quarterly. Vol. 26. No. 1. S. 59

Der Landkreis Cham wird auf Grund seiner grenzüberschreitenden wirtschaftsrelevanten Verflechtungen ausgewählt. Folgenden Indikatoren wurden für die Auswahl zu Grunde gelegt:

- gemeinsame (längere) Grenze mit der Tschechischen Republik,
- Grenzübergang für PKWs,
- auf tschechischer Seite relativ hohe Bevölkerungs- und Unternehmensdichte und
- Hinweis auf bestehende grenzüberschreitende Kooperationen der Unternehmen.

Strukturanalytische und interkulturelle Betrachtung des Landkreises Cham in Kap C: Um die Ausgangsbedingungen zur Entwicklung interkultureller Synergien ermitteln zu können, sind Analysen der vorherrschenden topographischen, sozioökonomischen, historischen und politischen Rahmenbedingungen, der gegenseitigen Wahrnehmung und der Kulturstandards unumgänglich. Neben der Auswertung der amtlichen Statistik und der Literatur zum Raum wurden Erkenntnisse aus den Experteninterviews in diesen Untersuchungsschritt aufgenommen.

Experteninterviews im Landkreis Cham in Kap. C: Um eine hohe Realitätsnähe sicherzustellen, muss die empirische Erhebungstechnik der Einzelfallstudie kommunikativ und möglichst offen sein. Dies ist durch die Methode der Experteninterviews gegeben. Es ist ein Gespräch mit Sachverständigen. Ein Experte verfügt über Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles Handlungsfeld bezieht.¹⁸ Sie werden auf Grund ihrer Stellung in einer Institution und/oder ihrer langjährigen Erfahrung als kompetent erachtet.¹⁹ Die Gespräche werden mit einem problemzentrierten Leitfaden als Einzelinterviews durchgeführt. Der Begriff problemzentriertes Leitfaden-Interview soll ausdrücken, dass ein Problem und dessen Teilaspekte fokussiert werden.²⁰ Im Fall der vorliegenden Arbeit haben die Experteninterviews systematisierenden Charakter, da die Probanden zu einem klar abgegrenzten Themenkomplex anhand eines Leitfadens ihr Fachwissen erläutern, wobei auch subjektive Einschätzungen aufgenommen werden. Dabei ist das Ziel, möglichst viele objektive Tatbestände vergleichbar zu machen. Der Leitfaden legt dabei den Inhalt und die Anzahl der Fragen fest.²¹ Es wurden insgesamt 15 Experten interviewt. Die Interviewpartner wurden auf Grund ihrer Funktion und der damit einhergehenden Expertise zur Wirtschaftsentwicklung des Landkreises, zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und/oder der gesellschaftlichen Entwicklung ausgewählt. Sie sind

- Vertreter des Regionalmarketings bzw. -managements,
- Bürgermeister der kreisangehörigen Städte,
- Vertreter der Wirtschaftsförderung,
- Vertreter der Industrie- und Handelskammer,
- Vertreter der Handwerkskammer,
- Vertreter der Agentur für Arbeit sowie

¹⁸ Vgl. BOGNER, A./MENZ, W. (2005): Das theoriegestützte Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktionen. IN: BOGNER, A./MENZ, W. [Hrsg.]: Das Experteninterview. Wiesbaden. S. 46

¹⁹ Vgl. MIEG, H./NÄF, M. (2006): Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften – Eine Einführung und Anleitung. Lengerich. S. 9

²⁰ Vgl. MEIER KRUKER, V./RAUH, J. (2005): Arbeitsmethoden der Humangeographie. Darmstadt. S. 65

²¹ Vgl. ATTESLANDER, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin. S. 148

- Vertreter der Euregio Bayerischer Wald – Böhmerwald – Unterer Inn.²²

Inhalt, Anordnung und Anzahl der Fragen wurden durch die forschungsleitenden Fragen und die Erkenntnisse des Kap. B bestimmt. Der Leitfaden gliedert sich in die vier Themenbereiche:²³

- Wirtschaftliche Entwicklung des Landkreises Cham: Die Nutzung kultureller Diversität erscheint losgelöst von aktuellen Herausforderungen der Wirtschaftsförderung nicht sinnvoll. Aktuelle Herausforderungen und Strategien wird grenzüberschreitend begegnet. Hinweise auf aktuelle Strategien ergeben auch Hinweise auf Herausforderungen und Synergiepotenziale der kulturellen Diversität im Landkreis. Der Ansatz des Cultural Fits zeigt auf, dass sich kulturelle Diversität auf verschiedene Handlungsbereiche einer Grenzregion unterschiedlich auswirken kann. Dementsprechend müssen Nutzungsoptionen eventuell für die einzelnen Handlungsfelder des Landkreises Cham differenziert entwickelt werden.

Außerdem kann anhand dieser Fragestellung überprüft werden, wie die wirtschaftlichen Verflechtungen des Landkreises mit der Tschechischen Republik allgemein bewertet werden.

- Interaktionen zwischen Unternehmen aus dem Landkreis und Akteuren aus Böhmen: Diese Frage knüpft an den Fragekomplex zu eigenen grenzüberschreitenden Erfahrungen an. Auch in diesem Komplex wird überprüft, wo und in welcher Form geeignete Verflechtungen als Ausgangsbasis für die Nutzung kultureller Diversität vorhanden sind. Ferner impliziert die Frage, ob sich die grenzüberschreitenden Verflechtungen mit den strategischen Überlegungen des Landkreises decken, ob es notwendig ist, für die Begegnung der Mega-Trends neue Verflechtungen aufzubauen.
- Auswirkungen von Kulturunterschieden auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus dem Landkreis und Akteuren aus der Tschechischen Republik: Die Wirkungen kultureller Diversität auf die wirtschaftliche Entwicklung ist eine zentrale Frage der vorliegenden Arbeit. Dieser Fragekomplex wurde sehr offen gestaltet, um alle Eindrücke und Bewertungen der Interviewpartner aufnehmen zu können. Die Frage wurde gegebenenfalls durch die Benennung der zentralen handlungswirksamen Kulturstandards ergänzt.
- Nutzen von Kulturunterschieden für die Standortentwicklung des Landkreises: Dieser Fragekomplex beschäftigt sich mit operativen Erfahrungen und Vorstellungen zur Nutzung kultureller Diversität im Landkreis.

Die Interviews wurden anschließend durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet. „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“²⁴. Anhand der Fragen des Leitfadens wurden Kategorien festgelegt, auf die hin das Interviewmaterial untersucht wurde. Als Ausprägungen der Kategorien

²² Die Interviewpartner sind im Anhang 2 der Studie ausgewiesen.

²³ Der Leitfaden befindet sich im Anhang 1 der Arbeit.

²⁴ MAYRING, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Weinheim. S. 58

wurden relevante Sequenzen der Interviews festgehalten. Sie wurden durch eine Abstraktion für die Fragestellung entsprechend reduziert, sodass nur noch der relevante Teil in die vergleichende Analyse der Kategorien Eingang fand. Bei der Analyse sind folgende Kategorien von besonderem Interesse:

- sozioökonomische Analyse der Ausgangsbedingungen im Landkreis,
- Bewertung der wirtschaftlichen Entwicklung,
- Bewertung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit,
- Wirkungen kultureller Diversität auf die Organisation und Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung,
- Identifizierung von Wirkungsdimensionen, die die Nutzbarkeit der kulturellen Unterschiede bestimmen und
- Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitende Verflechtungen.

Die Daten der Probanden wurden vor der Analyse anonymisiert, sodass aus den Ergebnissen keine Rückschlüsse auf die Person möglich sind.

Erarbeitung eines Handlungsrahmens in Kap. D: Der Handlungsrahmen wurde mittels einer weitergehenden und speziellen Literaturanalyse des Themas (Cultural) Diversity Managements begonnen und mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung modifiziert.

Räumliche Referenzanalyse in Kap. E: Ein methodisches Problem der Fallstudienanalyse ist, dass das Untersuchungsdesign nur sehr bedingt allgemeingültig ist.²⁵ Deshalb wird zur Überprüfung der Ergebnisse der Fallstudie eine zweite räumliche Studie in Form einer Referenzanalyse durchgeführt. Durch sie sollen die Ergebnisse der Fallstudie generalisierbar sind, d. h. es soll überprüft werden, inwieweit die in der Fallstudie identifizierten Wirkungsdimensionen und ihre Ausprägungen übertragbar auf andere Regionen sind.

Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit sicherzustellen, ist es notwendig, die Referenzanalyse unter möglichst ähnlichen Bedingungen durchzuführen. Aus diesem Grund sind die gleichen Instrumente wie in der Fallstudie anzuwenden. Die empirischen Daten wurden ebenfalls mittels der bereits vorgestellten leitfadengestützten Experteninterviews erhoben. Die Auswertung erfolgt in den gleichen Schritten wie in der Fallstudie. Vor diesem Hintergrund kann die Referenzanalyse als vergleichende Fallanalyse mit einem auf Übereinstimmung angelegten Design verstanden werden.²⁶

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage ist es von besonderem Interesse, sicherzustellen, dass die Handlungsoptionen auch für andere räumliche Einheiten des bayerischen Grenzraumes gelten. Aus diesem Grund ist für die Referenzanalyse ein Landkreis zu wählen, der sich hinsichtlich der Herausforderungen der Wirtschaftsförderung vom Landkreis Cham unterscheidet. Allerdings ist es notwendig, um die Möglichkeit der Nutzung von kultureller Di-

²⁵ Vgl. MUNO, W. (2009): Fallstudien und die vergleichende Methode. IN: PICKEL, S./PICKEL, G./LAUTH, H.-J./JAHN, D. [Hrsg.]: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft – Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden. S. 128

²⁶ Vgl. ROHLFING, I. (2009): Vergleichende Fallanalysen. IN: PICKEL, S./PICKEL, G./LAUTH, H.-J./JAHN, D. [Hrsg.]: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft – Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden. S. 135

versität vergleichen zu können, einen Landkreis mit ähnlichen Ausgangsbedingungen hinsichtlich der kulturellen Diversität zu wählen, d. h. es müssen die Punkte

- gemeinsame (längere) Grenze mit der Tschechischen Republik,
- Grenzübergang für PKWs,
- auf tschechischer Seite relativ hohe Bevölkerungs- und Unternehmensdichte und
- Hinweis auf bestehende grenzüberschreitende Kooperationen der Unternehmen.

erfüllt werden.

Es wurden neben einer qualitativen Einordnung des Landkreises Wunsiedel i. F. innerhalb Bayerns 17 leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Diese wurden wie in der Fallstudie anonymisiert. Anschließend wurde sie analog zu den Interviews im Landkreis Cham analysiert.

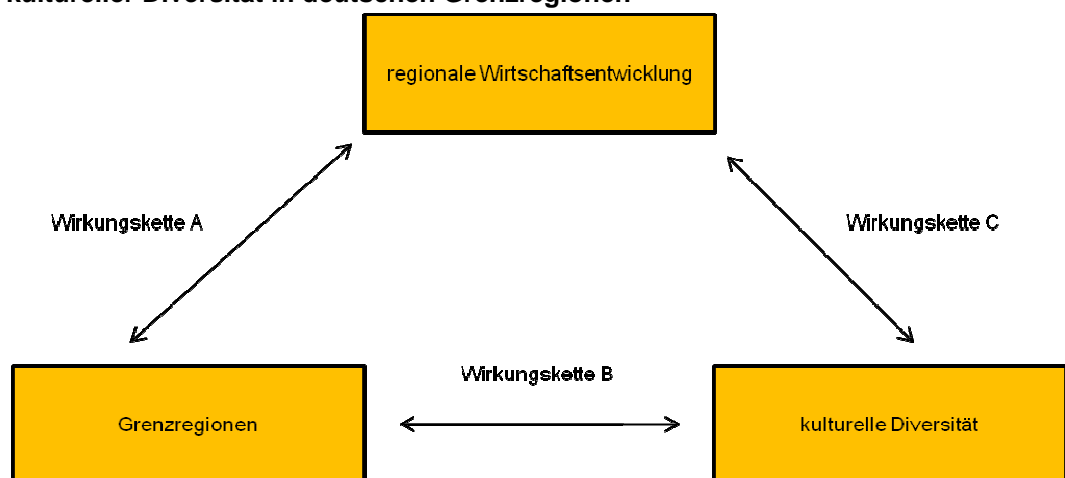
B Bedeutung kultureller Diversität für die Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik

I Zusammenhang von kultureller Diversität und regionaler Wirtschaftsentwicklung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik

Im Abschnitt I werden die einzelnen Zusammenhänge von kultureller Diversität und regionaler Wirtschaftsentwicklung in Grenzregionen des einzeln analysiert. Wie Abb. 1 zeigt, können die Zusammenhänge als Schenkel des Zusammenhangsdreiecks „Regionale Wirtschaftsentwicklung – Grenzregionen – kulturelle Diversität“ verstanden werden.

Zuerst werden die besonderen Herausforderungen von Grenzregionen hinsichtlich ihrer regionalen Wirtschaftsentwicklung darstellt. Der Zusammenhang A (Grenzregionen – regionale Wirtschaftsentwicklung) berücksichtigt die peripheren Lagen der Regionen, ihre sozioökonomische Ausgangssituation, der Einfluss der europäischen Integration sowie die Bedeutung grenzüberschreitender Verflechtungen. Um der Zusammenhang B (kulturelle Diversität – Grenzregionen) zu analysieren, ist es notwendig, den Begriff kulturelle Diversität in Bezug auf Grenzräume zu definieren und Wechselwirkungen zwischen den beiden Determinanten darzulegen. Zuletzt wird der Zusammenhang C (kulturelle Diversität – regionale Wirtschaftsentwicklung) analysiert. Hier werden die Theorie und Konzepte der Wirtschaftsgeographie auf ihre Aussagen zu Wirkungen von kultureller Heterogenität des Standorts untersucht.

Abb. 1: Das Zusammenhangsdreieck zwischen regionaler Wirtschaftsentwicklung und kultureller Diversität in deutschen Grenzregionen



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

1. Regionale Wirtschaftsentwicklung in Grenzregionen

1.1 Politische Grenzen und Grenzregionen

1.1.1 Begriffsbestimmungen

Das Wort „Grenze“ kommt aus dem Slawischen und bedeutet das Ende einer Sache, jenseits dessen sie aufhört.²⁷ Nationale Grenzen sind Trennungslinien zwischen politisch unabhängigen Staaten. Sie trennen Territorien und Personen voneinander und definieren Nationen. „Unter Grenze versteht man jene juristisch fixierte und/oder in der Natur gegebene Linie, die jene homogenen und/oder heterogenen Regionen trennt, die eine administrative und/oder wirtschaftliche und/oder politische Einheit bilden. Eine Grenze kann geschlossen, partiell offen oder offen sein, je nachdem, ob sie eine administrative und/oder wirtschaftliche und/oder politische Zäsur darstellt“²⁸. An der Grenze werden alle kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen und politischen Unterschiede zwischen angrenzenden Staaten deutlich. Ihr Verlauf spiegelt sich aus diesen Gründen im Auftreten bestimmter wirtschaftlicher, kultureller, sprachlicher und ethnischer Unterschiede wider. LISIECKI sieht in Grenzregionen ein Gebiet gegenseitiger Beeinflussung und Durchdringung, in dem die traditionellen gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Werte beider Bevölkerungen aufeinander treffen und tradiert werden.²⁹

Zu nationalen Grenzen und Grenzräumen liegen zwar zahlreiche, vorwiegend empirische Forschungsarbeiten vor, allerdings existiert keine umfassende, in sich konsistente Theorie der Grenze. Stattdessen gibt es viele Terminologien und Kategorisierungen, die auf das jeweilige Untersuchungsobjekt ausgerichtet sind. Termini wie Grenzraum, Grenzland und Grenzregion werden „als eine Art Container für beliebig häufig als vom Binnenland abweichende und tendenziell exotische Verhaltensweisen und Merkmale“³⁰ verwendet. Sie sind nicht allgemein gültig definiert und eindeutig voneinander abgegrenzt. Allgemein kann man alle drei Begriffe synonym zueinander benutzen. Inhaltlich stehen sie für einen im Einzugsbereich einer politischen Grenze und peripher im Bezug auf den jeweiligen Gesamtstaat liegenden Raum. Es existiert keine exakte Darstellung über seine Abgrenzung gegenüber dem restlichen Staat.³¹ Die Begriffe können somit einen Teilraum der Grenze als auch das gemeinsame grenzüberschreitende Gebiet zweier oder mehrerer Teilräume umschreiben.³²

Diese große Anzahl verschiedener Definitionen von Grenzland, Grenzregion und Grenzraum ist das Resultat daraus, dass Staatsgrenzen sehr unterschiedlich sind und ihre Funktionen

²⁷ Vgl. IRSIGLER, F. (1991): Der Einfluß politischer Grenzen auf die Siedlungs- und Kulturlandschaftsentwicklung. IN: Siedlungsforschung. Bd. 9. S. 10 und VON MALCHUS, V. (1975): Partnerschaft an europäischen Grenzen – Integration durch grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Bonn. S. 13

²⁸ HEIGL, F. (1978): Ansätze einer Theorie der Grenze. Ihre Merkmale und Eigenschaften als Element der Raumplanung. Wien (Schriftenreihe der Österreichischen Gesellschaft für Raumforschung und Raumplanung Bd. 26). S. 36

²⁹ Vgl. LISIECKI, S. (1996): Einleitung. IN: LISIECKI, S. [Hrsg.]: Die offene Grenze – Forschungsbericht polnisch-deutsche Grenzregion. Potsdam (Frankfurter Studien zur Grenzregion 2). S. 13

³⁰ BÜRKNER, H.-J. (1996): Geographische Grenzraumforschung vor neuen Herausforderungen – Forschungskonzeptionen vor und nach der politischen Wende in Mitteleuropa. IN: BÜRKNER, H.-J./KOWALKE, H. [Hrsg.]: Geographische Grenzraumforschung im Wandel. Potsdam. S. 5

³¹ Vgl. LEIMGRUBER, W. (1980): Die Grenze als Forschungsobjekt der Geographie. IN: Regio Basiliensis. Bd. 21. H. 1/2. S. 73

³² Vgl. DECKERS, B. (2004): Die raumstrukturelle Wirkung von Transformation und EU-Osterweiterung – Zur Rolle der ortsansässigen Bevölkerung bei der Regionalentwicklung im nördlichen deutsch-polnischen Grenzraum. Greifswald (Greifswalder Geographische Arbeiten Bd. 32). S. 18

sich stark voneinander unterscheiden. Auch Wirkungsanalysen auf räumliche Entwicklungen und Phänomene in den Grenzregionen werden durch viele Einflussfaktoren und ihre Kombinationen, die sowohl durch den eigenen Staat als auch von außen auf den Grenzraum einwirken, erschwert.

1.1.2 Funktionen von Grenzen

GUICHONNET/RAFFESTEIN schreiben politischen Grenzen juristische, Kontroll-, fiskalische, militärische und ideologische Funktionen zu.³³

Die Staatsgrenze ist die Grenze der Rechtssouveränität und der Zuständigkeitsbereiche öffentlicher und halböffentlicher Institutionen. Die juristische Funktion wirkt primär nach innen. Raumdifferenzierend wirken für die Grenzregionen darüber hinaus die unterschiedlichen Rechtsnormen und das jeweilige Arbeits- und Sozialrecht.³⁴

Fiskalische und Kontrollfunktion der Grenze sind Schutzmaßnahmen des Staates, die Personen und Waren gemäß der gesetzlichen Einwanderungs- und Einfuhrbestimmungen beim Grenzübertritt kontrollieren und selektieren.³⁵ Als Steuer- und Zollgrenze reguliert die politische Grenze daher restriktiv den grenzüberschreitenden Warenverkehr.³⁶

Die ideologische Funktion der Staatsgrenze besteht darin, dass sie als Barriere eingesetzt werden kann, um ausländische Ideologien abzuhalten. In Bezug auf die militärische Funktion stellt sie die Verteidigungs- und Angriffslinie dar.³⁷

Die verwendete Systematisierung impliziert, dass eine Reduzierung der Grenzfunktion im Rahmen der europäischen Integration deren Bedeutung verringert. Da jedoch nicht zwingend mit einer derartigen Defunktionalisierung eine Desymbolisierung der Grenze eintritt und die Grenze auch weiterhin als Barriere aufgefasst wird, muss eine soziokulturelle Funktion zusätzlich zu den genannten Grenzfunktionen ergänzt werden. So bildeten sich im Zeitverlauf weit reichende Image- und Bewusstseinsgrenzen, die eine Abgrenzung der Bevölkerung zur ausländischen Nachbarregion bewirkten.³⁸

1.1.3 Wirkungen von Grenzen

Die Grenzeffekte sind nicht durch formale Grenzelemente bestimmbar,³⁹ sondern müssen in Abhängigkeit der beteiligten Staaten und supranationalen Rahmenbedingungen, wie z. B. der europäischen Integration, hergeleitet werden. Sie bestimmen, ob eine Grenze offen, partiell offen oder geschlossen ist. Mit der Öffnung und der damit verstärkten Durchlässigkeit verringert sich die trennende Funktion. Der tatsächliche Grad der Durchlässigkeit kann nicht eindeutig festgestellt werden, da er von vielen Faktoren, ihren Wechselwirkungen und ihren bestimmenden Einflussfaktoren abhängig ist. Die Wahrnehmung der Bevölkerung beeinflusst

³³ Vgl. GUICHONNET, P./RAFFESTEIN, C. (1974): Géographie de frontières. Paris. S. 49

³⁴ Vgl. KAMPSCHULTE, A. (1999): Grenzen und Systeme - Von geschlossenen zu offenen Grenzen? Tübingen (Tübinger Geographische Schriften H. 127). S. 24

³⁵ Vgl. PRESCOTT, J. R. V. (1975): Einführung in die Politische Geographie. München. S. 91

³⁶ Vgl. KAMPSCHULTE, A. (1999): a. a. O. S. 24

³⁷ Vgl. LEIMGRUBER, W. (1980): a. a. O. S. 71 f.

³⁸ Vgl. BIRK, F. (2000): Identitätsraummanagement als Ansatz der sozialräumlichen Integration in grenzüberschreitenden Regionen – das Beispiel der EUREGIO EGRENSIS. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 190). S. 20 f.

³⁹ Vgl. ANTE, U. (1995): Grenzen. IN: ARL [Hrsg.]: Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 433

ferner auch die wirkliche Durchlässigkeit.⁴⁰ Mit einer steigenden Durchlässigkeit hat die verbindende Funktion einer Grenze eine größer werdende Bedeutung. Dabei kommen sog. grenzverwischende (z. B. traditionelle Beziehungen, Verkehrsverbindungen) und grenzhärtende Einflussfaktoren wie etwa die Sprachbarriere zum Tragen.⁴¹ Staatsgrenzen sind sowohl Resultate historischer Vorgänge als auch Ausdrücke der bestehenden politischen Machtverhältnisse.⁴² Sie sind somit dynamische Systeme.⁴³ Die Bildung neuer Staatsgrenzen bewirkt tendenziell Abschließungsreaktionen und neue Zentrum-Peripherie-Gefälle, wohingegen Rückstufungen von Staatsgrenzen eine Integration fördern.⁴⁴

Grenzen üben zudem eine komplexe Wirkung auf die individuelle Wahrnehmung aus. Um die Bildung individueller Räume zu erklären, betrachtet VAN HOUTUM insbesondere psychologische Einflussfaktoren auf grenzüberschreitende Interaktionen. Ausgehend von der Annahme, dass der Grenzraum ein soziales Konstrukt ist, überführt er die drei Komponenten Handlung, Wahrnehmung und Neigung aus der Psychologie in die Geographie. Er schließt aus dieser Triade auf Einflussfaktoren, die grenzüberschreitende Interaktionen beeinflussen. Der Handlungsraum wird durch das Interagieren bestimmt. Der Erfahrungsraum ist geprägt durch subjektive Kenntnisse des anderen Grenzraums, wodurch eine mental map entsteht. Gefühle und eine emotionale Verbindung zum Grenzraum bestimmen den emotionalen Raum, woraus sich regionale Identität, psychische Distanz und kulturelle Verbundenheit entwickeln.⁴⁵

Mit dem Funktionsverlust einer Staatsgrenze widerfährt den Grenzregionen beiderseits der Grenze ein Bedeutungs- und Imagewandel. Lagen diese Räume zuerst äußerst peripher und waren meist zumindest wirtschaftlich unbeachtet, können sie nun als Bindeglied zwischen den beiden Staaten angesehen werden. HAASE/WUST/KNAPPE/GRIMM nennen folgende vier regionale Auswirkungsfelder der Grenzöffnung:

1. grenzüberschreitender Personen- und Warenverkehr sowie Erwerbsmigration,
2. grenzüberschreitende Interaktion und Kooperation,
3. grenzüberschreitende Kommunikation und veränderte Wahrnehmung und
4. Politik- und Institutionenwandel.⁴⁶

MARTINEZ entwickelt das in Abb. 2 dargestellte Modell der Interaktionen in Grenzregionen, bei dem er zwischen den vier möglichen Grenztypen alienated, co-existent, interdependent und integrated borderlands differenziert. Das Ausmaß von Interaktionen im Grenzraum ist eine Wirkung der verbindenden bzw. trennenden Funktion und damit Durchlässigkeit der

⁴⁰ Vgl. KAMPSCHULTE, A. (1999): a. a. O. S. 21

⁴¹ Vgl. BERNREUTHER, A./FÖRSTER, C./MAHKORN, J./MAIER, J. (2008): Grenzregionen zu ostmitteleuropäischen Staaten – eine vergleichende Betrachtung der Wahrnehmung des Grenzraums und der Ausgestaltung grenzüberschreitender Beziehungen. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Europas Grenzen aus aktueller Sicht. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 266). S. 1

⁴² Vgl. MAIER, J. (1983): Raumstrukturen, aktionsräumliche Verhaltensmuster und Bewertungen an einer partiell offenen Grenze – Das nordostbayerische Beispiel. IN: Tagungsberichte und wissenschaftliche Abhandlungen des Deutschen Geographentags in Mannheim 1981. Wiesbaden. S. 334

⁴³ Vgl. MARTINEZ, O. (1994b): The Dynamics of Border Interaction. IN: BLAKE, G. [Hrsg.]: World Boundaries I. London. S. 3 ff.

⁴⁴ Vgl. ANTE, U. (1995): a. a. O. S. 433

⁴⁵ Vgl. VAN HOUTUM, H. (1999): Internationalisation and Mental Borders. IN: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. Bd. 90. H. 3. S. 331 ff.

⁴⁶ Vgl. HAASE, A./WUST, A./KNAPPE, E./GRIMM, F.-D. (2004): Wandel in ostmitteleuropäischen Grenzregionen – Auswirkungen der zunehmenden Durchlässigkeit der polnischen Ostgrenze auf Grenzregionen und Grenzbeziehungen. Leipzig (Beiträge zur Regionalen Geographie Bd. 59). S. 19

Grenze. Bei den entfremdeten Grenzräumen (alienated borderlands) verhindert eine geschlossene Grenze die grenzüberschreitende Interaktion völlig. Die Bevölkerungen beiderseits der Grenzen empfinden sich gegenseitig als fremd. Der Zustand von nebeneinander existierenden Grenzräumen (co-existent borderlands) ist durch ein gewisses Maß an Stabilität gekennzeichnet. Interaktionen sind durch die gering geöffnete Grenze im gewissen Maß möglich. Unter der Bevölkerung gibt es so vereinzelte Kontakte. Meist haben die voneinander abhängigen Grenzräume (interdependent borderlands) stabile Beziehungen. Wirtschaftliche und soziale Ergänzungen fördern grenzüberschreitende Interaktionen und eine Verflechtung des Grenzraums. Die Bewohner stehen zueinander in freundschaftlichen Beziehungen. Die integrierten Grenzräume (integrated borderlands) charakterisieren eine starke und permanente Stabilität. Die Wirtschaften beider Regionen sind funktional miteinander verbunden.⁴⁷

Abb. 2: Modelle der Interaktionen in Grenzregionen

NEW APPROACHES TO BORDER ANALYSIS

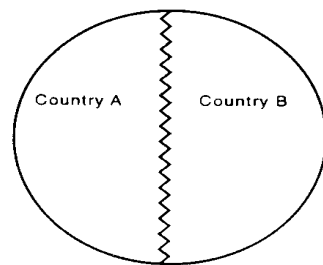


Figure 1.1 Alienated borderlands
Tension prevails. Border is functionally closed, and cross-border interaction is totally or nearly totally absent. Residents of each country act as strangers to each other.

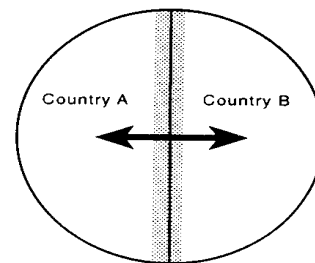


Figure 1.2 Co-existent borderlands
Stability is an on and off proposition. Border remains slightly open, allowing for the development of limited binational interaction. Residents of each country deal with each other as casual acquaintances, but borderlanders develop closer relationships.

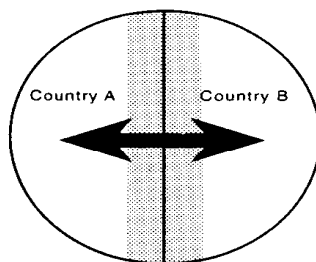


Figure 1.3 Interdependent borderlands
Stability prevails most of the time. Economic and social complementarity prompt increased cross-border interaction, leading to expansion of borderlands. Borderlanders carry on friendly and cooperative relationships.

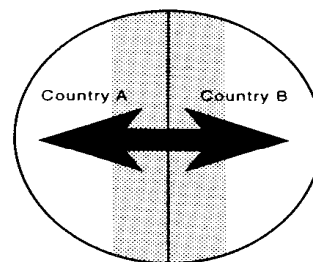


Figure 1.4 Integrated borderlands
Stability is strong and permanent. Economies of both countries are functionally merged and there is unrestricted movement of people and goods across the boundary. Borderlanders perceive themselves as members of one social system.

Quelle: MARTINEZ, O. (1994): The Dynamics of Border Interaction. IN: BLAKE, G. [Hrsg.]: World Boundaries I. London. S. 3

⁴⁷ Vgl. MARTINEZ, O. (1994a): Border People – Life and Society in the U.S.-Mexico Borderlands. Tucson. S. 6 ff.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Grenzen ambivalente Wirkungen haben. Sie können Kontaktzone zwischen Akteuren sein, aber auch trennend wirken.⁴⁸ Sie haben soziokulturelle Wirkungen. Es bilden sich weitreichende Image- und Bewusstseinsgrenzen sowie kritische Einstellungen gegenüber der Bevölkerung des Nachbarlandes.⁴⁹ So können Grenzen als Einschränkung in Form von Kommunikationshindernissen bzw. Mentalitätsunterschieden verstanden werden.⁵⁰

1.2 Grenzregionen im Prozess der europäischen Integration

1.2.1 Bedeutung wichtiger Schritte der europäischen Integration und Erweiterungen für Grenzregionen

„Europa ohne Grenzen“ ist ein häufig benutztes Schlagwort, da die abnehmende Bedeutung der EU-Binnengrenzen ein erklärtes Ziel der Europäischen Union (EU) und eine Wirkung des europäischen Binnenmarktes ist.⁵¹ „Mit der wachsenden wirtschaftlichen und sozialen Integration verlieren die Binnengrenzen zunehmend ihren trennenden Charakter“⁵². Das sog. Niemandsland zwischen europäischen Staaten hat durch die Integration eine neue Funktion als Verbindungszone bekommen und ist im Alltag in vielen Situationen unsichtbar geworden.⁵³ Die europäische Integration ist gleichzeitig Auslöser von Grenzfunktionsänderungen und das Resultat der Erkenntnis, dass Umwelt- und Wirtschaftssysteme nicht mehr an der territorialen Grenze der Nationalstaaten halt machen.⁵⁴ In der Geschichte der EU wurden die Grenzfunktionen so reduziert, dass sie nur noch politische Systeme und gleichberechtigte Staaten voneinander trennen.⁵⁵

Der institutionelle Grundstein der europäischen Integration wurde bereits 1951 mit der Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) gelegt, die die Schaffung eines Gemeinsamen Marktes für Kohle und Stahl zum Ziel hatte. Zusammen mit der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) und der Europäischen Atomgemeinschaft (EAG) bildet sie heute noch das Fundament der EU. 1986 wurde in der Einheitlichen Europäischen Akte die Vollendung des europäischen Binnenmarkts beschlossen. Dieser dient dazu, „... einen gemeinsamen und solidarischen Wirtschaftsraum zu schaffen. Durch seine Dimension ist der Binnenmarkt ohne Grenzen eine unersetzbare Stärke für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen“⁵⁶. Der Binnenmarkt als eine der wesentlichen Grundlagen der EU stellt die höchste Stufe realer regionaler Integration dar. Er begründet das Recht auf freie

⁴⁸ Vgl. RATTI, R. (1993): Spatial and Economic Effects of Frontiers: Overview of Traditional and New Approaches and Theories of Border Area Development. IN: RATTI, R./REICHMAN, S. [Hrsg.]: Theory and Practice of Transformer Cooperation. Basel. S. 23

⁴⁹ Vgl. BIRK, F. (2000): a. a. O. S. 20 f.

⁵⁰ Vgl. STECH, K. (2004): a. a. O. S. 335

⁵¹ Vgl. FALUDI, A. (2000): Grenzüberschreitende Elemente des EUREK unter besonderer Berücksichtigung des Städtesystems. IN: EUREG. Bd. 8. S. 46

⁵² EUROPÄISCHE KOMMISSION (1999): EUREK – Europäisches Raumentwicklungskonzept. Auf dem Weg zu einer räumlich ausgewogenen und nachhaltigen Entwicklung der Europäischen Union. Luxemburg. S. 7

⁵³ Vgl. VAN HOUTUM, H./STRÜVER, A. (2002): Where is the Border? IN: The Journal of creative geography. Vol. 4. No. 1. S. 21

⁵⁴ Vgl. BÖTTGER, K. (2006): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa – Erfolge und Misserfolge der Kooperation am Beispiel der EUREGIO (Rhein-Ems-Ijssel), der Euregio Maas-Rhein und der Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. Stuttgart (Occasional Papers des Europäischen Zentrums für Föderalismusforschung Tübingen Nr. 32). S. 30

⁵⁵ Vgl. LUHMANN, N. (1982): Territorial Borders as System Boundaries. IN: STRASSOLDO, R./DELLI ZOTTI, G. [Hrsg.]: Cooperation and Conflict in the Border Areas. Mailand. S. 240

⁵⁶ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION: EU-Binnenmarkt – 10 Jahre. Online unter: http://ec.europa.eu/internal_market/10years/index_de.htm. Aufgerufen am 27.09.2009

wirtschaftliche Betätigung über Staatsgrenzen hinweg, um einen gemeinsamen Markt zu errichten. Dieser basiert auf den vier Grundfreiheiten: freier Waren-, freier Kapital- und Zahlungsverkehr, freier Personenverkehr sowie Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit.⁵⁷

Im Vertrag von Lissabon wurde erstmals der territoriale Zusammenhalt neben dem wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in der Union verankert. Außerdem stärkt der Vertrag die Rolle der Regionen im der europäischen Politik.⁵⁸

Die Erweiterungen der EU auf nun 27 Mitgliedsstaaten verliefen in mehreren Etappen wie Tab. 1 zeigt. Ursprüngliche EU-Außengrenzen wurden Binnengrenzen und bisherige Nicht-EU-Grenzen wurden zu EU-Außengrenzen oder zu EU-Binnengrenzen.

Die EU-Osterweiterung hat alle europäischen Regionen beeinflusst, besonders mittelosteuropäische Grenzregionen. Weitere Erweiterungen sind zu erwarten, da zum jetzigen Zeitpunkt Kroatien, Mazedonien und die Türkei einen Kandidatenstatus haben und Albanien, Bosnien und Herzegowina, der Kosovo, Montenegro, Serbien und Island als potenzielle Kandidatenländer benannt werden.⁵⁹

Tab. 1: Erweiterungen der EU bis 2007

Beitrittsjahr	Neue(r) Mitgliedsstaat(en)
1952 (Gründung)	Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg, Niederlande
1973	Dänemark, Großbritannien, Irland
1981	Griechenland
1986	Portugal, Spanien
1990	Ostdeutschland (durch den Beitritt der DDR zur BRD)
1995	Finnland, Österreich, Schweden
2004	Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn, Zypern
2007	Bulgarien, Rumänien

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Mit der Öffnung von Grenzen durch den Beitritt eines Nachbarstaates wird auf das große Potenzial zur Intensivierung der Arbeitsteilung verwiesen. Im Fall der EU-Osterweiterung bestand ein großes Wohlstandsgefälle. Dazu gehörten eine reichhaltige Kapitalausstattung und hohes technologisches Niveau auf der westlichen Seite und niedrige Lohnkosten auf der östlichen Seite der Grenze.

⁵⁷ Vgl. WOYKE, W. (1998): Europäische Union – Erfolgreiche Krisengemeinschaft. München. S. 224

⁵⁸ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION: Vertrag von Lissabon. Online unter: http://europa.eu/lisbon_treaty/glance/index_de.htm. Aufgerufen am 10.07.2010

⁵⁹ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION: Kandidatenländer. Online unter: http://ec.europa.eu/enlargement/candidate-countries/index_de.htm. Aufgerufen am 27.09.2009 und EUROPÄISCHE KOMMISSION: Potentielle Kandidatenländer. Online unter: http://ec.europa.eu/enlargement/Potential-candidate-countries/index_de.htm. Aufgerufen am 27.09.2009

1.2.2 Europäische Strukturpolitik – Das Programm INTERREG in Grenzregionen

Viele EU-Grenzregionen haben eine Reihe von Benachteiligungen in ihrer wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung: physiogeographische Merkmale, weite Entfernungen zu den wirtschaftlichen Zentren, eine niedrige Bevölkerungsdichte und einen Mangel an grenzüberschreitenden Beziehungen. Dies war ein Grund für die Errichtung des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) im Jahr 1977. Regionen, die gegenüber den anderen Regionen in der Europäischen Gemeinschaft rückständig waren oder eine hohe Arbeitslosenquote hatten, sollten unterstützt werden.⁶⁰ Die Strukturfonds folgen der Zielsetzung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts innerhalb der EU.⁶¹ Grundlage ist Art. 160 des EG-Vertrags: „Aufgabe des Fonds für regionale Entwicklung ist es, durch Beteiligung an der Entwicklung und an der strukturellen Anpassung der rückständigen Gebiete und an der Umstellung der Industriegebiete mit rückläufiger Tendenz zum Ausgleich der wichtigsten regionalen Ungleichgewichte in der Gemeinschaft beizutragen“⁶². Die Zusammenarbeit europäischer Grenzregionen wird durch das Programm INTERREG in der Ausrichtung A durch die Europäische Kommission seit 1990 gefördert und ist im Programmzeitraum 2007-2013 in das Ziel „Europäische territoriale Zusammenarbeit“ integriert.⁶³ Das Programm fördert NUTS-3-Regionen⁶⁴, wenn sie maximal 150 km voneinander entfernt sind und an einer Staatsgrenze liegen. Es stehen für den Programmzeitraum insgesamt 5,6 Mrd. € zur Verfügung.⁶⁵ Es wird angestrebt, durch INTERREG IVA-Programme die Entwicklung von grenzüberschreitenden wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aktivitäten durch gemeinsame Strategien zu fördern. Prioritäre Handlungsfelder sind hierbei:

- „Förderung der unternehmerischen Initiative und insbesondere der Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), des Fremdenverkehrs, kultureller Tätigkeiten und des grenzüberschreitenden Handels;
- Förderung und Verbesserung des gemeinsamen Schutzes und der Bewirtschaftung der natürlichen und kulturellen Ressourcen sowie der Vermeidung von naturbedingten und technologischen Risiken;
- Stärkung der Verbindung zwischen städtischen und ländlichen Gebieten;

⁶⁰ Vgl. INTERACT PROGRAMME SECRÉTARIAT (2007): Cross-Border Cooperation – Cross-Thematic Study of INTERREG and ESPON activities. Luxemburg. S. 9 f.

⁶¹ Vgl. SCHÄFER, N. (2003): Ansätze einer Europäischen Raumentwicklung durch Förderpolitik – das Beispiel INTERREG. Augsburg (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 14). S. 80

⁶² EUROPÄISCHER RAT: Konsolidierte Fassung des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft. Amtsblatt Nr. C 325 vom 24. Dezember 2002 Online unter http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/htm/C_2002325DE.003301.html. Aufgerufen am 27.09.2009

⁶³ Daneben fördert INTERREG auch Projekte im Bereich „Transnationale Zusammenarbeit“ (Ausrichtung B) und „Interregionale Zusammenarbeit, Kooperationsnetze und Erfahrungsaustausch“ (Ausrichtung C). Das Ziel „Europäische territoriale Zusammenarbeit“ ist Teil des „Europäischen Fonds für regionale Entwicklung“ (EFRE) und wird häufig als „Ziel-3“ bezeichnet. Die anderen beiden Ziele sind „Konvergenz“ (Ziel-1) und „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ (Ziel-2). (Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006b): Die Kohäsionspolitik 2007-2013 – Erläuterungen und offizielle Texte. Luxemburg. S. 10 ff.)

⁶⁴ Die Systematik der Gebietseinheiten für die Statistik (NUTS) wurde von EUROSTAT eingeführt, um für die Erstellung regionaler Statistiken für die EU eine einheitliche und konsistente territoriale Untergliederung zur Hand zu haben. Es gibt mehr Ebenen der Systematik. Die sog. NUTS-3-Regionen umfassen in Deutschland die Landkreise. (Vgl. EUROSTAT: Einleitung zu den NUTS und die statistischen Regionen von Europa. Online unter: http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/introduction_regions_de.html. Aufgerufen am 14.12.2009)

⁶⁵ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006a): Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates vom 11. Juli 2006 mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds und den Kohäsionsfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1260/1999. Luxemburg (Allgemeine Verordnung).

- Verringerung der Isolation durch einen besseren Zugang zu Verkehrs-, Informations- und Kommunikationsnetzen und -diensten sowie zu grenzübergreifenden Wasser-, Abfallentsorgungs- und Energiesystemen und entsprechenden Anlagen;
- den Ausbau der Zusammenarbeit, der Kapazitäten und der gemeinsamen Nutzung von Infrastrukturen insbesondere in Bereichen wie Gesundheit, Kultur, Tourismus und Bildung⁶⁶.

Karte 1 zeigt die Räume der 14 grenzüberschreitenden Programme mit deutscher Beteiligung. Jedem Programm liegt ein eigenes Operationelles Programm zu Grunde, das dezentral verwaltet wird.

Karte 1: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit deutscher Beteiligung – Fördergebiete und angrenzende Gebiete nach Art. 21.2 der EFRE-Verordnung



Grenzübergreifende Zusammenarbeit mit deutscher Beteiligung
 Fördergebiete und angrenzende Gebiete nach Artikel 21.2 der EFRE-Verordnung (20%-Klausel)
 Datenbasis: Operationelle Programme der jeweiligen Programmgebiete
 Geometrische Basis: GPK-MACON, Regionen NUTS 3

Brandenburg – Polen	Bayern – Österreich
Deutschland – Niederlande	Alpenrhein – Bodensee – Hochrhein
„Großregion“	Oberrhein
Euregio Maas – Rhein	Mecklenburg-Vorpommern/Brandenburg – Polen
Sachsen – Tschechien	Fehmarnbeltregion
Sachsen – Polen	Region südliche Ostsee
Bayern – Tschechien	Schleswig/K.E.R.N. – Süddänemark

Quelle: BBSR: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit deutscher Beteiligung – Fördergebiete und angrenzende Gebiete nach Art. 21.2 der EFRE-Verordnung. Online unter: http://www.bbsr.bund.de/nn_21696/BBSR/DE/FP/INTERREG/InterregIVA/InterregIVA.html. Aufgerufen am 23.05.2009

⁶⁶ EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006c): Verordnung (EG) Nr. 1080/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 05. Juli 2006 über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1783/1999. (EFRE-Verordnung).

1.2.3 Euroregionen als Drehscheiben für alle grenzüberschreitenden Aufgaben und Kontakte

Eine Euregio, Euregion bzw. Euroregion ist sowohl ein geographisch bestimmbares Gebiet als auch eine grenzüberschreitende Organisation.⁶⁷ Euroregionen sind freiwillige regionale Zusammenschlüsse über Staatsgrenzen hinweg. Sie verstehen sich nicht als eine neue Verwaltungsebene.

Nach dem Beispiel der ersten Euroregion, die 1958 als grenzüberschreitende Organisation zur Zusammenarbeit auf kommunaler und regionaler Ebene in der EU an der deutsch-niederländischen Grenze mit dem Namen EUREGIO entstand, sind seitdem zahlreiche Euroregionen entlang der Binnen- und Außengrenzen der EU gegründet worden.⁶⁸ Insbesondere in den 90er Jahren entstanden viele Euroregionen, was auf den politischen Wandel in den Jahren 1989/1990 zurückgeführt werden kann. Zusätzlich übte die finanzielle Förderung grenzüberschreitender Strukturen durch die EU-Programme INTERREG und PHARE CBC⁶⁹ positive Einflüsse auf die Bildung von Euroregionen aus.⁷⁰ Heute gibt es an den deutschen Grenzen nahezu flächendeckend Euroregionen.

GABBE versteht unter einer Euregio bzw. Euroregion eine formal verfasste Struktur der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von regionalen und kommunalen Gebietskörperschaften und gegebenenfalls unter Beteiligung von Wirtschafts- und Sozialpartnern, die jedoch keine neue Verwaltungsstruktur darstellt.⁷¹ Weiterhin sind drei charakteristische Merkmale für Euroregionen bestimmend:

- Euroregionen sind freiwillige Interessengemeinschaften mit institutionellem Charakter innerhalb von Grenzregionen. Sie können unterschiedliche organisatorische und inhaltliche Ausprägungen aufweisen.
- Euroregionen sind grenzüberschreitende Netzwerke, die sich in ihrer vielfältigen Ausprägung nicht als abgrenzbare Raumeinheiten darstellen lassen.
- Euroregionen agieren als eigenständige Vereinigungen mit einem selbst gestellten Auftrag. Sie sind keine neue Verwaltungsebene, sondern Bezugsraum zweckbestimmter Tätigkeiten.⁷²

Euroregionen gelten im Sinne einer strategisch ausgerichteten Zusammenarbeit als „Drehscheibe für alle grenzüberschreitenden Aufgaben und Kontakte“⁷³. Sie erfüllen eine Grenz-

⁶⁷ Die Begriffe Euregio, Euregion und Euroregion werden synonym zueinander verwendet.

⁶⁸ Vgl. GABBE, J. (1997a): EUREGIO – grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Praxis. IN: Interregiones. H. 6/1997. S. 13

⁶⁹ Das Programm PHARE-CBC wurde 1994 durch die Europäische Kommission in der Tschechischen Republik u. a. mit dem Ziel implementiert, negative Grenzwirkungen zu mildern. (Vgl. CENTRE FOR REGIONAL DEVELOPMENT OF THE CZECH REPUBLIC: CBC PHARE. Online unter: <http://www.crr.cz/index.php?lssel=199|212>. Aufgerufen am 26.09.2009.)

⁷⁰ Vgl. STECH, K. (2002): Nachbarschaftliche Mentalität im bayerisch-tschechischen Grenzraum – Untersuchung im Rahmen des Pilotprojekts „Gute Nachbarschaft“. Augsburg – Kaiserslautern (Schriftenreihe zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 10). S. 10 f.

⁷¹ Vgl. GABBE, J. (1997b): Europäische Modelle interregionaler und grenzüberschreitender Kooperationen. IN: Interregiones. H. 6/1997. S. 8

⁷² Vgl. KÖNÖNEN, A. (2004): Das Zusammenwirken von Landesentwicklung und Euroregionen im deutsch-tschechischen Grenzraum. Augsburg - Kaiserslautern (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 17). S. 67 ff.

⁷³ EUROPÄISCHE KOMMISSION (1997): Praktisches Handbuch zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Luxemburg. S. 8

überschreitende Dienstleistungsfunktion, die sie für die Bürger, die Wirtschaft und die offiziellen Instanzen der Grenzregion wahrnehmen. Sie vertreten nach außen hin die Interessen ihrer Grenzregionen und sind teilweise an der Umsetzung von Programmen und an deren konkreten Projekten beteiligt.⁷⁴

Selbst wenn Wirtschaftsförderung nicht immer explizit erklärtes Ziel grenzüberschreitender Zusammenschlüsse ist, so weisen doch viele Arbeitsfelder von Euroregionen einen direkten oder indirekten Bezug zur Standortqualität des Raumes auf, wie z. B. Technologieförderung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsmarkt, Verkehr, Infrastruktur, Umweltschutz, Kultur, Tourismus, Raumordnung usw.⁷⁵

1.3 Einfluss der Staatsgrenze auf die wirtschaftliche Entwicklung der Grenzregionen

1.3.1 Makro- und mikroökonomische Auswirkungen auf Grenzregionen

Grenzregionen und Binnenregionen unterscheiden sich in ökonomischer und sozialer Hinsicht. Grenzregionen weisen allgemein einen niedrigeren Entwicklungsstand auf, wobei die auf die Wohnbevölkerung bezogene gesamtwirtschaftliche Aktivität als Indikator herangezogen wird. Grund für diesen niedrigen Entwicklungsstand ist nach SCHEUER eine niedrige Bevölkerungsdichte, eine geringe Ausstattung mit urbanen Zentren sowie ein niedriges Pro-Kopf-Einkommen. Weiterhin sind die Grenzregionen durch einen niedrigen Besatz im Dienstleistungssektor und in produktionsnahen Dienstleistungen geprägt. Der isolierende Einfluss der Nachbarschaft zur Staatsgrenze ist empirisch nicht belegbar. Ursache für den niedrigen Entwicklungsstand ist nach der empirischen Untersuchung die periphere Lage der untersuchten Regionen mit einer geringen sozioökonomischen Ausstattung.⁷⁶ Nach VAN HOUTUM sind durch die Begriffe Grenze und Barriere nahezu austauschbar.⁷⁷

Nationale Grenzen sind ökonomisch relevant, weil sie internationalen Handel und die internationale Mobilität von Produktionsfaktoren hemmen oder verhindern können. Die Intensität interregionaler ökonomischer Beziehungen ist gering oder sie kommen ganz zum Erliegen, wenn sich zwischen Regionen eine teilweise oder vollständig undurchlässige Grenze befindet.⁷⁸ Grenzen, die nicht oder nur teilweise für den Außenhandel geöffnet sind, hemmen internationale Handelsströme und beschneiden das Marktpotenzial von Unternehmen.⁷⁹ Unternehmen präferieren eine Ansiedlung an zentralen Standorten gegenüber Standorten in Grenznähe. Beim handelspolitischen Öffnen der Grenze durch Freihandel und in tieferen

⁷⁴ Vgl. SCHÖNE, M. (2006): Bedeutung, Typologie und Entwicklungsperspektiven der deutsch-polnischen und deutsch-tschechischen Euroregionen. Dresden. S. 84

⁷⁵ Vgl. LIBERDA, E. (1996): Regionalentwicklung in Grenzregionen: Eine Euregio als Regionalentwicklungsstrategie? Das Beispiel der Inn-Salzach-Euregio an der bayerisch-österreichischen Grenze. Passau (Münchener Geographische Hefte H. 74). S. 37

⁷⁶ Vgl. SCHEUER, A. (2002): Die Staatsgrenze in ihrem Einfluß auf den regionalen Entwicklungsstand – Eine empirische Analyse am Beispiel Belgiens, der Niederlande und Nordrhein-Westfalens. Frankfurt/Main. S. 259 f.

⁷⁷ Vgl. VAN HOUTUM, H. (2002): Borders of comfort: Spatial Economic Bordering Processes in the European Union. In: ANDERSON, J./O'DOWD, L./WILSON, T. [Hrsg.]: New Borders for a Changing Europe – Cross-border co-operation and Governance. London. S. 37

⁷⁸ Vgl. STILLER, S. (2004): Integrationseffekte in Regionen an EU-Binnengrenzen – Implikationen der Standort- und Handelstheorie. IN: THORMÄHLEN, L. [Hrsg.]: Entwicklung europäischer Grenzräume bei abnehmender Bedeutung nationaler Grenzen – Deutsch-dänische und deutsch-niederländische Grenzräume im europäischen Integrationsprozess. Hannover (ARL-Arbeitsmaterial H. 308) S. 9

⁷⁹ Vgl. NIEBUHR, A./STILLER, S. (2004): Integration Effects in Border Regions: A Survey of Economic Theory and Empirical Studies. IN: Jahrbuch für Regionalwissenschaft. Bd. 24. H. 1. S. 7 ff.

Integrationsformen kann sich der Nachteil der Peripherität in den Vorteil einer neuen Zentralität umwandeln. Wegen niedriger Transportkosten zu neuen Märkten können die Unternehmen in der Grenzregion ein höheres Marktpotenzial erreichen und neben regionalen, inländischen Märkten auch geographisch nah gelegene Auslandsmärkte erschließen. Im Idealfall kann sich die Grenzregion zu einer wichtigen Schnittstelle zwischen in- und ausländischem Markt entwickeln, und der Grad der ökonomischen Verflechtungen der Unternehmen an der Grenze steigt an. Eine Verringerung der Grenzdurchlässigkeit, wie z. B. an der polnisch-ukrainischen Grenze als neue EU-Außengrenze, begünstigt neue Disparitäten innerhalb des Staats. So zeigt CIEŚLIK am Beispiel der östlichen polnischen Grenzregionen auf, dass diese im Vergleich zu den anderen polnischen Regionen weniger attraktiv für ausländische Investoren sind.⁸⁰ TRAPPMANN merkt an, dass gerade wirtschaftsstarke Regionen wie Metropolregionen von der europäischen Integration profitieren, während die Grenzregionen „zu Korridoren zwischen den dynamischeren Wirtschaftsregionen“⁸¹ degradieren. Allerdings sind die Wirkungen der abnehmenden Bedeutung der Grenze nicht zwangsläufig negativ zu bewerten. Durch die Öffnung der Grenzen ist eine neue Dynamik in den Grenzregionen zu verzeichnen, da neue Arbeitskräfte, Touristen, Betriebe und Kooperationspartner gewonnen werden konnten und die Erschließung neuer Märkte möglich wurde.⁸²

Faktisch wirken sich auf mikroökonomischer Ebene für die Unternehmen in den Grenzregionen durch die Nähe zu den neuen Märkten die nachstehenden Vorteile im europäischen Integrationsprozess aus:⁸³

- Niedrige Transport- bzw. Transaktionskosten für Unternehmen bei der Durchführung ökonomischer Aktivitäten, insbesondere beim Außenhandel: Für grenznahe Unternehmen sind auch nicht oder nur lokal handelbare Güter und Dienstleistungen im kleinräumigen Radius grenzüberschreitend handelbar. Dadurch entstehen Kostenvorteile im Außenhandel.⁸⁴
- Begünstigung von Skalenvorteilen an einem Standort: Räumliche Nähe erleichtert die Generierung von internen und externen Skalenvorteilen bzw. von Verbundvorteilen in der Grenzregion.
- Begünstigung der Kommunikation von nicht-kodifiziertem personengebundenem Wissen: Räumliche Nähe begünstigt außerdem die Kommunikation von informellem, personengebundenem Wissen. Positive Externalitäten in Form von Spillover-Effekten bei der Produktion wissensintensiver Güter werden im Grenzraum nutzbar.
- Schaffung von Anreizen zur Bildung von Unternehmensnetzwerken: Die geringe Distanz der Akteure zueinander schafft im idealtypischen Fall ein ökonomisches Umfeld, das von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist, aber auch gute Kontroll-

⁸⁰ Vgl. CIEŚLIK, A. (2005): Location of foreign firms and national border effects. IN: Tijdschrift voor Economische und Sociale Geografie. Vol. 96. No. 3. S. 295

⁸¹ TRAPPMANN, V. (2006): Mit interkultureller Kompetenz zum außenwirtschaftlichen Erfolg? Zwei Fallstudien Brandenburger Unternehmen. IN: BUSCH, D. [Hrsg.]: Interkulturelle Mediation in der Grenzregion – Sprach- und kulturwissenschaftliche Analysen triadischer Interaktionsformen im interkulturellen Kontakt. Frankfurt/Main (Studien zur interkulturellen Mediation Nr. 3). S. 280

⁸² Vgl. KRAJASITS, C. (2004): Bewegung in den Grenzregionen. IN: Raum. Bd. 32. H. 42. S. 28

⁸³ Vgl. BLAAS, W. (2002): Kooperation und grenzüberschreitende Regionalisierung. IN: BIESECKER, A./ELSNER, W./GRENZDÖRFFER, K. [Hrsg.]: Kooperation und interaktives Lernen in der Ökonomie. Frankfurt am Main. S. 96 f.

⁸⁴ Vgl. RAGNITZ, J. (2002): EU-Osterweiterung: Auswirkungen auf die neuen Länder. IN: Wirtschaft im Wandel. Bd. 8. H. 2. S. 42

möglichkeiten von ausländischen Partnern bietet. Dadurch entstehen Anreize zur Bildung von netzwerkartigen Unternehmensverflechtungen in den Grenzregionen.⁸⁵

Neben positiven Auswirkungen eines Zentralitätsgewinns existieren in den europäischen Grenzregionen auch zahlreiche Hemmnisse und Barrieren.

- Periphere Lage: Grenzräume liegen in der Regel in peripherer Lage fernab der politischen und ökonomischen Zentren eines Landes.⁸⁶
- Unzureichende Anbindung an die zentrale Verkehrs- und Kommunikationsstruktur: Dies erhöht die Transport- und Handelskosten trotz räumlicher Nähe.⁸⁷
- Eine geringe Bevölkerungsdichte: Oft zeichnen sich Grenzräume durch eine geringe Besiedlung und damit geringe Bevölkerungsdichte aus. Dies geht meist einher mit einer unterproportionalen Unternehmens- und Arbeitsplatzdichte.
- Eine ungünstige Betriebs- und Sektoralstruktur: Wegen des verminderten Marktpotenzials und der geringen Anziehungskraft auf Investoren ist oft die Betriebs- und Sektoralstruktur in Grenzregionen nicht gut ausgeprägt. Besonders Großunternehmen meiden Grenzregionen häufig, dabei würde diese einen wichtigen Impuls für den Standort liefern. Weiterhin ist eine Spezialisierung auf wachstumsschwache, wenig wettbewerbsfähige Branchen der Grenzregionen festzustellen.⁸⁸

Mit der veränderten Funktion der deutschen Grenze zu Polen und Tschechien durch die EU-Osterweiterung war eine Reihe von Analysen verbunden, die für unterschiedliche Zielgruppen der verschiedenen Regionen die Folgen des Beitritts der Staaten abschätzten. Dabei wurde allgemein festgehalten, dass eine neue Konkurrenzsituation eintreten wird. Folgende Determinanten wurden zur Begründung benannt:

- In Europa existierten noch nie so erhebliche Differenzen im Einkommen benachbarter Staaten, wie Anfang 2000 zwischen Deutschland und seinen östlichen Nachbarn. Die Folgen dieses Wohlstandsgefälles waren die sog. „Ausgleichsströmungen“ wie z. B. Kapitaltransfer, Arbeitsmigration, Einkaufsfahrten und Auslagerungen von Produktion.⁸⁹
- Durch das enorme Lohngefälle zwischen Deutschland und seinen östlichen Nachbarländern können Leistungen kostengünstiger erbracht werden.⁹⁰
- Auf Grund geringer Transportkosten, attraktiver Möglichkeiten der Förderung von Unternehmensansiedlungen und –erweiterungen sowie geringerer Steuern und

⁸⁵ Vgl. SCHMIDT, K. D. (1998): Emerging East-West Collaborative Networks: An Appraisal. Kiel (Kiel Working Paper 882). S. 19

⁸⁶ Vgl. COPUS, A. K. (2001): From Core-Periphery to Polycentric Development: Concepts of Spatial and Aspatial Peripherality. IN: European Planning Studies. Vol. 9. No. 4. S. 540

⁸⁷ Vgl. KRÄTKE, S. (1998): Problems of Cross-Border Regional Integration. The Case of the German-Polish Border Area. IN: European Urban and Regional Studies. Vol. 53. No. 3. S. 250

⁸⁸ Vgl. LEICK, B. (2006b): Die Rolle grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen im Grenzraum Südwestsachsen-Nordböhmen im Zuge der EU-Osterweiterung. Freiberg. S. 17

⁸⁹ Vgl. STRJAKIEWICZ, T. (2002): Chancen und Probleme der Entwicklung im polnisch-deutschen Grenzraum. IN: NEUSS, B./JURCZEK, P./HILZ, W. [Hrsg.]: Europäische Integrationsbestrebungen auf politischer und regionaler Ebene – Tschechien und Polen. Chemnitz (Occasional Papers Nr. 26). S. 43

⁹⁰ Vgl. LAMMERS, K. (2004): Effekte der Osterweiterung auf die alten Mitgliedsländer. IN: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. Bd. 84. H. 5. S. 276

Sozialabgaben können zusätzliche Preisvorteile generiert werden und an die Kunden weitergegeben werden.⁹¹

- Im Rahmen der neuen Konkurrenzsituation wirkt sich negativ aus, dass die z. B. ostbayerischen Grenzregionen durch strukturelle Defizite geprägt sind und die wirtschaftliche Leistungskraft unter dem Durchschnitt der alten Bundesländer liegt.⁹²
- Die Inkompatibilität der Verwaltungsstrukturen, das historische Erbe und kulturelle Differenzen sind ebenfalls als Hemmfaktoren zu nennen.⁹³

Eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) mit einem absatzorientierten Ansatz belegt theoretisch, dass die steigende Grenzdurchlässigkeit der deutsch-polnischen Grenze zu einem gewinnoptimalen Standort, der näher an der Grenze liegt, führt. Allerdings sind die Wachstumsraten der Zahl der Unternehmensneugründungen der ländlich geprägten Kreise unterdurchschnittlich, was auf die Ferne zu Agglomerationen zurückzuführen ist. Der Standortvorteil der zunehmenden Grenzdurchlässigkeit wird von dem Standortnachteil der Agglomerationsferne aufgehoben.⁹⁴ Eine weitere Studie belegt, dass die Osterweiterung in den ostdeutschen Grenzregionen positive Effekte auf die KMU gehabt hat, während für Großunternehmen keine Effekte festgestellt werden konnten.⁹⁵

Bei der Standortwahl hat die Nähe zur Grenze für mittelosteuropäische KMUs in Grenzräumen eine nachgeordnete Bedeutung nach der Nähe zum eigenen Wohnstandort. Jedoch spielt die Grenznahe im Zusammenhang mit dem Zugang zum westeuropäischen Markt eine Rolle. Vorteile der Standorte sind die Möglichkeiten zu direkten und permanenten Kontakten, die größere Nachfrage und Kaufkraft sowie bessere Marktinformationen⁹⁶ Erwartungsgemäß bilden sich grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen im verarbeitenden Gewerbe, während besonders Unternehmen aus dem Baugewerbe seltener mit Firmen aus dem jeweiligen Auslandsmarkt kooperieren. Die bevorzugte Koordinationsform der Auslandsengagements stellen für Unternehmen aus beiden Grenzregionen langfristige Lieferverträge dar, welche Ex- bzw. Importe begleiten und vertraglich absichern. An zweiter Stelle stehen für westeuropäische Firmen die Lohnveredelungs- bzw. Lohnfertigungskooperation. Andere Internationalisierungsformen, insbesondere Kooperationen mit Kapitalbeteiligungen und wertschöpfungsintensive Kooperationen ohne Kapitalbeteiligungen, sind bedeutungslos.⁹⁷

⁹¹ Vgl. KOLLER, T. (2000): Osterweiterung der EU – Auswirkungen aus Sicht des Handwerks. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Mögliche Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Bayern und Böhmen unter besonderer Berücksichtigung des Grenzraums. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 194). S. 60

⁹² Vgl. ALECKE, B./UNTIEDT, G. (2001): Die wirtschaftliche Entwicklung in den deutschen Grenzregionen an der EU-Außengrenze. IN: RIEDEL, J./UNTIEDT, G. [Hrsg.]: EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen – Strukturpolitik und Raumplanung in den Regionen an der mitteleuropäischen EU-Außengrenze zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung. Dresden (ifo Dresden Studien Nr. 18/II). S. 13

⁹³ Vgl. STRJAKIEWICZ, T. (2002): a. a. O. S. 43

⁹⁴ Vgl. ENGEL, D. (1999): Der Einfluß der Grenznahe auf die Standortwahl von Unternehmen: Eine theoretische Analyse und empirische Befunde für Ostdeutschland. Mannheim (ZEW Discussion Paper 99-18). S. 27 ff.

⁹⁵ Vgl. BRAAKMANN, N./VOGEL, A. (2009): The impact of the 2004 EU-enlargement on enterprise performance and exports of service enterprises in the German eastern border region. Lüneburg (Working Paper Series in Economics Nr. 124). S. 10

⁹⁶ Vgl. GROSZ, A. (2005): Unternehmenskooperationen entlang der Grenze aus ungarischer Perspektive. IN: Ter s tarsdalom. Bd. 19. H. 2. S. 167 ff.

⁹⁷ Vgl. LEICK, B. (2006a): Grenzüberschreitende Verflechtungen sächsischer und tschechischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Konvergenz der Grenzräume. IN: ifo Dresden berichtet. H. 2. S. 20 f.

1.3.2 Bedeutung grenzüberschreitender wirtschaftlicher Verflechtungen für die Grenzregionen

Grenzüberschreitende wirtschaftliche Verflechtungen haben in einigen Themengebiete eine große Bedeutung in Grenzregionen, die nachfolgend kurz vorgestellt werden.

Grenzüberschreitender Tourismus: Allgemein werden drei Einflussbereiche der Staatsgrenze auf den Tourismus in der Wissenschaft unterschieden:

- Einfluss der Grenze auf das Beherbergungs- und Gaststättenangebot sowie die sonstige Infrastruktur und die sie tragenden Akteure im Grenzraum,
- Einfluss der Grenze auf die Nachfrage nach Freizeitleistungen,
- Einfluss der Grenze auf das Image der Grenzregion und die daraus resultierenden Maßnahmen des Staates.⁹⁸

Im Bereich Tourismus gibt es vielfältige Erfahrungen grenzüberschreitender Verflechtungen. Da viele Grenzräume ländlich geprägt sind, sind sie häufig auch Ziele der Naherholung aus nah gelegenen in- und ausländischen Städten. Neben Einkaufsfahrten sind Freizeitaktivitäten häufig genannte Gründe, um sich in der ausländischen Nachbarregion aufzuhalten.⁹⁹

Nach WACHOWIAK ist es eine vordringliche Aufgabe der touristischen Entwicklung von ländlich geprägten Grenzregionen, die ökonomische Entwicklung unter der Prämisse einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu betreiben. Grenzüberschreitende Elemente müssen im Rahmen von Marketingaktivitäten stärker betont werden. Mit zunehmendem räumlichem Umfeld wächst auch die anzubietende Vielfalt der eigenen Region. Grenznähe hat einen Reiz des Fremden. Grenzüberschreitende Kooperationen sind für den Tourismus relevant, dabei können durch neue grenzüberschreitende Produkte auch neue Zielgruppen gewonnen werden.¹⁰⁰

BENGER stellt für den mecklenburg-vorpommerschen Grenzraum fest, dass es ein hohes Potenzial gibt, Durchreisende aus den benachbarten Grenzregionen im Ostseeraum als Touristen zu gewinnen.¹⁰¹

In jüngerer Zeit wurden einige Studien zur zielgruppenorientierten Ansprache der ausländischen Nachbarregion vorgelegt. So legt z. B. TLUČHOŘ eine Arbeit zu den Ansätzen des grenzüberschreitenden Sporttourismus in der Grenzregion Erzgebirge vor.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. MAIER, J./WEBER, J. (1980): Tourismus und Naherholungsverkehr unter dem räumlichen Einfluß einer nationalstaatlichen Grenze: Das Beispiel Nordost-Oberfranken. Bayreuth (Bayreuther Geowissenschaftliche Arbeiten H. 1). S. 103

⁹⁹ Vgl. MICHNA, R. (2006): Südliches Oberrheingebiet – ein grenzüberschreitender Lebensraum? Zur transnationalen Freizeitmobilität zwischen Baden und dem Elsass. IN: Europa Regional. Bd. 14. H. 2. S. 85

¹⁰⁰ Vgl. WACHOWIAK, H. (1997): Tourismus im Grenzraum – Touristische Nachfragestrukturen unter dem Einfluß von Staatsgrenzen am Beispiel der Grenzregion Deutschland – Luxemburg. Trier (Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie H. 38). S. 239 ff.

¹⁰¹ Vgl. BENGER, M. (2006): Regionalentwicklung in touristisch orientierten Grenzregionen – am Beispiel von Mecklenburg-Vorpommern unter besonderer Berücksichtigung schwedischer Touristen. Berlin (Dissertation am Fachbereich Geographische Wissenschaften Freie Universität Berlin D 188). S. 142 f.

¹⁰² Vgl. TLUČHOŘ, J. (2008): Spezifik des Sporttourismus im Erzgebirge – Perspektiven der grenzüberschreitenden Kooperation. IN: NAGEL, S./EHNOLD, P./TRILLITZSCH, M. [Hrsg.]: Sporttourismus im Erzgebirge – Perspektiven grenzüberschreitender Netzwerkkonzepte. Hamburg. S. 47 ff.

Grenzüberschreitende Einkaufsaktivitäten: Die Gründe für grenzüberschreitende Einkaufsaktivitäten sind vielfältig.

Das sog. Grenzgefälle ist ein Anlass für den Einkaufstourismus. Das Ausmaß des Grenzgefälles in der EU ist nicht statisch, da der Ausgleich des Grenzgefälles ein wirtschaftspolitisches Ziel ist.¹⁰³ Neben relativen Kosten- bzw. Preisdifferenzen ist ein höheres Einkommen Ursache des grenzüberschreitenden Austausches.¹⁰⁴ Als Hauptgrund für Fahrten ins Nachbarland wurde in einer Umfrage im SaarLorLux-Raum an erster Stelle der Einkauf genannt. Gerade bei Gelegenheitseinkäufen wie Kleidung, Genussmittel etc. werden die Produkte in verschiedenen Regionen nach Preis, Qualität und Auswahl zunächst verglichen und dann dort gekauft, wo es finanzielle und/oder qualitative Vorteile gibt. Bei der Erstellung von mental maps durch Schüler des Grenzraums fiel auf, dass die Grenzregion vor allem als ein Raum des Produktaustausches visualisiert wurde. Die Benennung von zwei großen Supermarktketten in dem Bild verdeutlicht, welche Anziehungskraft das abweichende Warenangebot auf die Grenzbewohner ausübt.¹⁰⁵ In Räumen mit durchlässiger Staatsgrenze und einem eher geringen Preisgefälle ist der „Erlebnisfaktor“ sicherlich ein Hauptmotiv für Fahrten ins Nachbarland.¹⁰⁶ Einige Euroregionen wie die Euregio Egrensis haben einen grenzüberschreitenden Einkaufsführer gestaltet, um so Kunden aus der jeweiligen ausländischen Nachbarregion auf den Einzelhandel aufmerksam zu machen.¹⁰⁷

Allgemein können folgende strukturelle und physiognomische Merkmale in den Grenzregionen festgestellt werden:

- „ein erhöhter Umsatz in allen Läden, ein überdurchschnittlich hoher Umsatz in solchen Läden, in denen eine Differenz zu Preisen oder zur Qualität gegenüber derselben Ware jenseits der Grenze zu verzeichnen ist,
- ein erhöhter Umsatz des Benzinverkaufs,
- eine erhöhte Geschäftszahl in grenznahen Ortschaften,
- größere Verkaufsflächen, erhöhte Zahl der Verkäufer,
- verbesserte Laden- und Angebotsstruktur,
- eine rasche Bedeutungszunahme einzelner Handelsstraßen,
- weiterhin eine überdurchschnittliche Intensität vergleichbarer Waren- und Dienstleistungsangebote (Tabakläden, Tankstellen, etc.),
- zu den Stoßzeiten starkes Verkehrsaufkommen und damit einhergehende Beeinträchtigung der lokalen Umweltbedingungen,

¹⁰³ Vgl. BREUER, H. (1981): Grenzgefälle – Hemmungs- und Anpassungsfaktor für räumliche Entwicklungen. IN: AHNERT, F./ZSCHOCKE, R. [Hrsg.]: Festschrift für Felix Monheim zum 65. Geburtstag. Aachen (Aachener Geographische Arbeiten 14 Bd. 2) S. 433

¹⁰⁴ Vgl. GRÖGER, M. (2007): Strukturwandel im Grenzraum – Eine Analyse von Integrationseffekten in ost-bayerischen Regionen unter besonderer Beachtung des tertiären Sektors. Hamburg. S. 57 f.

¹⁰⁵ Vgl. SCHOLZ, G. (2005): Leben im Grenzraum – Alltägliche grenzüberschreitende Verflechtungen im Raum SaarLorLux. IN: Standort. Bd. 29. H. 3. S. 138 f. und FÖRSTER, C. (2007): Cross-Border-Shopping im bayerisch-tschechischen Grenzraum – untersucht am Beispiel der Städte Marktredwitz und Cheb/Eger. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 259). S. 27 ff.

¹⁰⁶ Vgl. KEPPLER, L./KÖPPEN, B./HORN, M. (2009): Besuchsgründe und Shoppingtourismus im Nordelsass – Ergebnisse eines studentischen Geländepraktikums. IN: KÖPPEN, B./HORN, M. [Hrsg.]: Das Europa der EU an seinen Grenzen!? Konzepte und Erfahrungen der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation. Berlin. S. 121

¹⁰⁷ Vgl. EUREGIO EGRENSIS AG BAYERN: Einkaufsführer. Online unter: <http://www.euregio-egrensis.de/tourismus/einkaufsfuehrer.php>. Aufgerufen am 29.08.2009

- Überformung der gewachsenen Ortsbilder durch Reklameflächen und nicht angepasste Architektur¹⁰⁸.
- Als Besonderheit die sog. „Polen-, Tschechen- oder Vietnamesenmärkte“ in unmittelbarer Grenznähe entlang der bis zur Osterweiterung östlichen EU-Grenze entwickelt.¹⁰⁹

Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen: Es liegen auf Grund der herausragenden Bedeutung von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen zahlreiche Forschungsergebnisse für den Grenzraum zwischen den alten und neuen EU-Staaten vor. JURCZEK stellt für den südwestsächsischen Grenzraum zu Nordböhmen heraus, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen bereits vor dem EU-Beitritt Tschechiens Kontakte nach Tschechien pflegten und den EU-Beitritt des Landes befürworteten. Als vorrangigen Grund hierfür gaben die Unternehmen die Stärkung der Stabilität in Europa an.¹¹⁰ Des Weiteren wurden als Gründe, die Erschließung neuer Märkte und die Vergrößerung des Wirtschaftsraums angegeben. Die Unternehmen arbeiteten vornehmlich mit Partnern aus Nordböhmen und aus dem Großraum Prag zusammen. Folglich scheint räumliche Nähe eine Bedeutung zu haben. Als Hemmnis der grenzüberschreitenden Kooperation wurden die sprachliche Barriere, unzureichende Finanzmittelausstattung, momentanes Desinteresse und Unzuverlässigkeit der tschechischen Partner, Mentalitätsunterschiede sowie ein langwieriger Vertrauensaufbau genannt.¹¹¹ BLANECK merkt an, dass gerade im Bereich der KMU große Angst vor neuen Konkurrenten durch die Grenzöffnung bestehen und so ein Verhaltensmuster der Abschottung entsteht und Förderprogramme alleine als Anreizinstrumente für grenzüberschreitende Kooperationen nicht ausreichen.¹¹² Zu den standortbezogenen Bedingungen, welche die Entstehung von transnationalen Unternehmenspartnerschaften behindern, gehören u. a. die kulturelle Distanz und Sprachschwierigkeiten.¹¹³ BREZINSKI/LEICK geben an, dass sich auch die Branchenzugehörigkeit, die Unternehmensgröße, die in- und ausländische Absatzorientierung, die rechtliche Eigenständigkeit sowie die Zugehörigkeit zu (inter-)nationalen Netzwerken entscheidend auf den Kooperationswillen mit Unternehmen in der ausländischen Nachbarregion auswirken.¹¹⁴

¹⁰⁸ WACHOWIAK, H. (1997): a. a. O. S. 35 f.

¹⁰⁹ Vgl. KÖPPEN, B. (2000): Auswirkungen des Einkaufstourismus im nordböhmischen Grenzraum: Beispiele zu Sonderformen des tertiären Sektors. IN: Europa Regional. Bd. 8. H. 1. S. 19

¹¹⁰ Vgl. JURCZEK, P. (2007): Zur betrieblichen Zusammenarbeit im sächsisch-tschechischen Grenzraum aus der Sicht von Unternehmern in Südwestsachsen. IN: JURCZEK, P. [Hrsg.]: Sachsen und Tschechien – zwischen Konkurrenz und Zusammenarbeit aus geographischer Sicht. Chemnitz (Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung H. 45). S. 21

¹¹¹ Vgl. JURCZEK, P. (2006): Grenzräume in Deutschland – Grenzüberschreitende Entwicklung und grenzüberschreitende Kooperation. IN: Europa Regional. Bd. 14. H. 2. S. 57 und LEICK, B. (2006a): a. a. O. S. 23

¹¹² Vgl. BLANECK, A. (2003): Netzwerke und Kooperationen an der deutsch-polnischen Grenze. Untersuchungen zum wirtschaftlichen Milieu in grenznahen Gebieten am Beispiel von kleinen und mittleren Unternehmen aus der IuK-Branche. IN: LENHARD, M./NEUMANN, M./PLEINES, H. [Hrsg.]: Krisen und Konflikte im Osten Europas. Bremen (Forschungsstelle Osteuropa Working Papers 45). S. 73 ff.

¹¹³ Vgl. OSIECKA, A. (2006): Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen – Standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet. Wiesbaden. S. 191 und KAMP-SCHULTE, A. (1997): Das österreichisch-ungarische Grenzgebiet – Entwicklungschancen und -probleme im Zuge der Grenzöffnung. IN: Geographica Helvetica. Bd. 52. H. 3. S. 102 f.

¹¹⁴ Vgl. BREZINSKI, H./LEICK, B. (2005): Potenziale für die Herausbildung von Unternehmensnetzwerken im sächsisch-böhmischen Grenzraum – erste Befunde. IN: BREZINSKI, H./VON DELHAES, K. (Hrsg.): Die Entwicklung interregionaler Netzwerke und länderübergreifender Kooperation in Ostmitteleuropa. Freiberg (Freiberger Forschungshefte Reihe D Bd. 216). S. 165 ff.

Die vordringlichste Aufgabe der Wirtschaftsförderung in Grenzregionen ist die Stimulierung von Kontakten zwischen KMUs sowie die Aufklärung über das zur Verfügung stehende Informations- und Beratungsangebot. Hemmschwellen sollen abgebaut werden, deshalb sei es wichtig, dass Personen, mit denen die Unternehmer vertrauensvolle Kontakte pflegen, in diese Beratungen eingebunden werden.¹¹⁵

Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt: Aus Sicht der Unternehmen bietet der Standort in Grenznähe dann Vorteile, wenn ein Mangel an Arbeitskräften durch die Beschäftigung von Grenzpendlern behoben werden kann. In einigen Fällen können diese zusätzlich zu niedrigeren Löhnen eingestellt werden. Ein ausgeprägtes Lohngefälle führt in der Regel zu einem einseitigen Pendlerüberschuss, der den nationalen Arbeitsmarkt stark belastet. In diesem Fall kann durch die Kontrollfunktion des Staats die Zahl ausländischer Beschäftigter limitiert werden.¹¹⁶

Unterschiede im Arbeits- und Sozialrecht haben, im Zusammenspiel mit anderen Determinanten wie etwa höheren Löhnen oder besseren Beschäftigungsmöglichkeiten, vielfach zur Folge, dass Bewohner der Grenzregionen einen Arbeitsplatz im Nachbarland annehmen und täglich oder wöchentlich zwischen Wohn- und Arbeitsplatz über die Grenze pendeln. Pendlerströme entstehen ebenfalls, wenn günstigere Bauland- und Mietpreise zur Verlagerung des Wohnorts in die ausländische Nachbarregion führen, wobei der Arbeitsplatz im Heimatland beibehalten wird. Die Zahl der grenzüberschreitenden Pendler ist insgesamt von nicht zu vernachlässigender Relevanz für die Grenzregionen.¹¹⁷

Die grenzüberschreitenden Verflechtungen auf dem Arbeitsmarkt des SaarLorLux-Raums sind sehr hoch. Generell werden drei verschiedene Typen von Grenzpendlern unterschieden:

- Industriearbeiter, die vor allem in großen Fabriken wie dem Ford-Werk in Saarlouis arbeiten,
- geringfügig beschäftigte Personen, die z. B. in der Gebäudereinigung arbeiten und
- zweisprachige Angestellte, die im Dienstleistungssektor tätig sind.

In Regionen wie dem SaarLorLux wächst die Zahl der Pendler stetig an. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen die Grenzgänger als Zielgruppe ansprechen und spezifische Produkte z. B. von Banken und Mobilfunkanbietern entwickelt werden.¹¹⁸

Grenzüberschreitender Wissens- und Technologietransfer: Innovationskooperationen sind nicht nur eine bedeutsame Voraussetzung zur Durchführung von Innovationsprojekten, sondern den Netzwerken wird eine große Bedeutung bei der Nutzbarmachung des regionalen Innovationspotenzials zugeschrieben. Durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit können strategische und innovationsorientierte Netzwerke entstehen, die in regionale Wirtschaftsräume eingebettet und für den wirtschaftlichen Erfolg einer Region entscheidend

¹¹⁵ Vgl. BUSSE, G./VAN DEN TILLART, H. (1995): Grenzüberschreitende Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen – Bericht aus der deutsch-niederländischen Euregio Rhein-Waal. IN: Internationales Gewerbearchiv. Bd. 43. H. 2. S. 130

¹¹⁶ Vgl. KAMPSCHULTE, A. (1999): a. a. O. S. 25

¹¹⁷ Vgl. ebenda. S. 25

¹¹⁸ Vgl. BLAESER, R./WILLE, C. (2009): Grenzgänger im Großherzogtum Luxemburg. IN: Geographische Rundschau. Bd. 60. H. 1. S. 36

sind.¹¹⁹ Der Zugang und die Verbreitung von Innovation und Technologie sind in den oftmals ländlichen und strukturschwachen Grenzregionen schwierig. Allerdings gilt dies als wichtige Voraussetzung für die zukünftige regionale Wettbewerbsfähigkeit. Bisher scheiterten grenzüberschreitende Projekte zum Wissens- und Technologietransfer, da Kooperationsräume zu eng gefasst waren und keine geeigneten Partnerinstitutionen und -unternehmen in der jeweiligen ausländischen Nachbarregion gefunden werden konnten.¹²⁰ Eine empirische Untersuchung in der Region Elsass/Baden aus dem Jahr 1998 zeigt, dass beide Regionen jeweils einzelne klar abgrenzbare Innovationssysteme darstellen, für die der Rhein – die Staatsgrenze – eine markante Trennungslinie bildet.¹²¹

Es liegen keine wissenschaftlichen Erkenntnisse zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bereich Wissens- und Technologietransfer vor. Allerdings gibt es in europäischen Regionen einige jüngere Ansätze, wie z. B. das Eindhoven Leuven Aachen Technology Triangle (ELAt).¹²² In dieser strategischen Kooperation arbeiten seit 2005 die drei Städte zusammen, um gemeinsam den Weg zu einer Top Technologieregion zu befördern. Das Projekt umfasst folgende Arbeitsgruppen:

- Innovationsstrategie: In dieser Gruppe wird eine gemeinsame Strategie für den Wettbewerb europäischer Regionen und zur Anerkennung einer „Region of Excellence“ auf europäischer Ebene formuliert.
- Internationales Marketing/Benchmark: Eine gemeinsame internationale Vermarktung der drei Regionen steht hier im Vordergrund.
- Technologie & Business Communities: Im Rahmen dieser Arbeitsgruppe werden bestehende regionale Cluster grenzüberschreitend verbunden, mit dem Ziel neue Technologien und deren Clusterbildung zu fördern.
- Unternehmertum, Coaching und Verbesserung von Finanzierungsmöglichkeiten: In diesem Zusammenhang soll das Unternehmertum bereits an den Universitäten stimuliert werden. Im Vordergrund stehen hier die beiden Fragen: Wie werden junge Akademiker zu Unternehmern und wie kann man diesen Prozess, insbesondere die Finanzierungsrahmenbedingungen, unterstützen bzw. verbessern.¹²³

Die Regionen haben jedoch mit diesem Thema keine längeren Erfahrungen wie vergleichsweise im Bereich Tourismus.

Grenzüberschreitende Cluster: Eine empirische Analyse von zwölf mittelost- und ost-europäischen Grenzregionen zeigt, dass die Entwicklung von grenzüberschreitenden Clustern noch ein sehr junges Thema ist und es bisher keine nennenswerten Beispiele zu diesem Thema gibt. Der Aufbau von Clustern im grenzüberschreitenden Kontext konnte in keiner

¹¹⁹ Vgl. REGER, G./HASSINK, R. (1997): Strukturwandel, Technologiepolitik und grenzüberschreitende Technologiekoooperation in der Euregio Maas-Rhein. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 41. H. 1. S. 32

¹²⁰ Vgl. BMVBS/BBR [Hrsg.] (2008): Analyse grenzüberschreitender Kooperationen einer großräumig vernetzten mitteleuropäischen Entwicklungsregion in der neuen EU-Förderperiode 2007-2013. BBR-Online-Publikation 04/2008. S. 38

¹²¹ Vgl. KOSCHATZKY, K. (1998): Innovationspotenziale und Innovationsnetzwerke in grenzüberschreitender Perspektive. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 56. H. 4. S. 277

¹²² Vgl. EINDHOVEN REGIONAL GOVERNMENT: Eindhoven-Leuven-Aachen triangle - background information. Online unter: <http://www.elat.org>. Aufgerufen am 22.08.2009

¹²³ Vgl. AGIT MBH: Internationale Kooperationen/Eindhoven - Leuven - Aachen Technology Triangle. Online unter <http://www.agit.de/index.php?id=388>. Aufgerufen am 22.08.2009

Grenzregion belegt werden. Allerdings gab es vereinzelte Hinweise auf die grenzüberschreitende Vernetzung bestehender regionaler Cluster.¹²⁴

Grenzüberschreitende Gesundheitsförderung: Die grenzüberschreitende Gesundheitsförderung ist zugleich auch ein Thema des grenzüberschreitenden Arbeitsmarkts wie am Beispiel Ostbrandenburgs verdeutlicht werden kann. Für Ostbrandenburg bietet die Grenzöffnung neue Chancen, die medizinische Versorgung auf hohem Niveau sicherzustellen. Die enormen Einkommensunterschiede für medizinisches Fachpersonal zwischen beiden Ländern sind sicherlich ein Grund, in Deutschland zu arbeiten. Eine Studie zeigt, dass polnische Ärzte in relevanter Zahl bereit dazu wären. Diese Bereitschaft gilt es zu nutzen, denn der „Standortfaktor Gesundheit“ ist von größter Bedeutung für die Region insgesamt, will sie die Abwanderung aus anderen Sektoren vermeiden bzw. die Attraktivität für Zuwanderer in diesen Sektoren stärken. Die Bestandsaufnahme zwei Jahre nach der EU-Osterweiterung zeigt jedoch, dass Ostbrandenburg weit davon entfernt ist, sein der Grenzlage gedanktes Potenzial auszuschöpfen.¹²⁵

Während die Themen Einzelhandel, Tourismus und Arbeitsmarkt schon lange grenzüberschreitende Verflechtungen prägen, sind die Themen Gesundheitsförderung und Cluster sowie Wissens- und Technologietransfer noch relativ junge Themen. Diese Themen gewinnen aber an Bedeutung und werden so in den Foren der Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen (AGEG) thematisiert. Im Jahr 2009 fand ein solches Forum zum Thema „Forschung, Entwicklung und Innovation in grenzübergreifenden Gebieten“ und 2008 ein Forum zum Thema „Europäische Gesundheitskooperationen“ statt.¹²⁶

1.4 Ansatzpunkte und Herausforderungen der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung in Grenzregionen

Nach wie vor unterscheidet sich die Ausgangslage für die regionalen Entwicklungsprozesse in Grenzregionen von der von Binnenregionen maßgeblich. Diese ist im Allgemeinen stark durch die Lage an einer Staatsgrenze geprägt. Deshalb ist es das primäre Ziel der Regionen durch Kooperationen die vorhandenen Grenzbarrieren zu bewältigen.¹²⁷

Langfristige und verbindliche Zusammenarbeit mit den Akteuren der Nachbarregion ist der zentrale Wunsch deutscher Akteure in den Grenzregionen. Die Erarbeitung von regionalen grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Handlungskonzepten sowie deren Umsetzung, die durch ein zweisprachiges Regionalmanagement betreut wird, gelten als Ansatzpunkte.¹²⁸ Zwar wird der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur in einigen Grenzregionen, wie der deutsch-tschechischen, weiterhin eine hohe Priorität besitzen, jedoch ist auch die Vernetzung von Akteuren ein zentrales Anliegen. Eine Studie im deutsch-tschechischen Grenzraum verdeutlicht, dass gerade im Bereich der Wirtschaft und Unternehmen sowie der Bildung/Ausbildung und Austauschprogramme eine intensivere Zusammenarbeit erwünscht ist. Hintergrund ist

¹²⁴ Vgl. ZASHEV, P. (2008): Cluster Policies in Crossborder Regions: Empirical Data and Analysis. Online unter: http://bulgaria.crossbordercoop.net/Publications/D13_Clusters.pdf. Aufgerufen am 30.09.2009

¹²⁵ Vgl. MÜLLER, M. (2008): Der Gesundheitssektor der Grenzregion Ostbrandenburg - Lubuskie - Strukturen und Optionen in der grenzüberschreitenden Gesundheitsversorgung. Frankfurt/Oder. S. 194

¹²⁶ Vgl. AGEK: News der AGEK. Online unter: <http://www.aebr.net/index.php>. Aufgerufen am 01.10.2009

¹²⁷ Vgl. MÜLLER, B./KUČERA, K./HOLZWEISSIG, M./JERÁBEK, M./PŘIKRYL, J. (1999): Interkommunale Zusammenarbeit im böhmisch-sächsischen Grenzraum. Dresden (IÖR-Texte 131). S. 51

¹²⁸ Vgl. VON MALCHUS, V. (1992): Wirtschaftsförderung in Grenzgebieten. IN: Stadt und Gemeinde. Bd. 47. H. 3. S. 88

der Wunsch, die Grenzregion durch eine Vertiefung der Verflechtungen zu einem grenzüberschreitenden Wirtschaftsraum auszubauen.¹²⁹ Vorteile eines gemeinsamen Wirtschaftsraums sind aus Sicht von Wirtschaftsförderungsinstitutionen die gestärkte Position gegenüber anderen Regionen sowie die damit verbundenen Möglichkeiten, gemeinsam Fördergelder zu erhalten, der grenzüberschreitende Netzwerkaufbau sowie die Schaffung von Synergien.¹³⁰

Gerade in den mittelosteuropäischen Grenzräumen erschwert die lange geschlossene Grenze und die historische Belastung der Grenze die grenzüberschreitende Zusammenarbeit enorm. Aber auch in außereuropäischen Grenzräumen wie in der Grenzregion Arizona-Sonora oder dem Grenzraum Hong Kong-Guangdong wirken sich historische Gegebenheiten negativ aus. Allerdings ermöglichen die in Arizona lebende spanischsprachige Bevölkerung sowie die chinesische Bevölkerung in Hong Kong und Guangdong eine sehr hohe kulturelle Verbundenheit der jeweiligen Grenzräume zueinander, was die Zusammenarbeit im Gegensatz zu mittelosteuropäischen Grenzräumen erleichtert.¹³¹ Die Wirkungen kultureller Unterschiede sind deshalb vermehrt Untersuchungsgegenstand in der Forschung zum Aufbau grenzüberschreitender Verflechtungen. So stellen z. B. MATTHIESEN/BÜRKNER die Bedeutung von Soziokultur für grenzüberschreitende (Wirtschafts-) Kooperationen in ihrem Ansatz der Grenzmilieus dar. Anhand der Grenzstädte Guben und Gubin im deutsch-polnischen Grenzraum untersuchen sie sozialräumliche Milieufragen.¹³² Grundlage ihres Ansatzes ist die Frage der lokalen Embeddedness¹³³ und die Frage, wie sie sich zu grenzüberschreitenden Beziehungen verhält.¹³⁴ Hier gibt es beachtliche Unterschiede zur Bedeutung der lokalen und sozialen Einbettung für die Initiierung von grenzüberschreitenden Kooperationen, da sie für die polnischen Akteure maßgeblich sind und für die deutschen keine Bedeutung haben. Diese Ergebnisse lassen sich auf Kulturunterschiede zurückführen. Die Bedeutung von Kulturunterschieden für Grenzregionen ist offensichtlich, dabei ist die Frage zu klären, wie sich kulturelle Unterschiede auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirken.

Die Geographie zeichnet sich durch ein Theoriedefizit bezüglich der Grenzraumforschung aus.¹³⁵ Raumwirtschaftliche Theorien alleine genügen als Erklärungsansatz für sozioökonomische Entwicklungsprozesse in Grenzregionen nicht, da die Wirkungen von Grenzen auch von der politischen Ausgestaltung und der Wahrnehmung der Grenzsituation abhängen.¹³⁶ Deshalb werden in den neueren Forschungsansätzen perzeptionstheoretische und gesellschaftswissenschaftliche Ansätze hinzugezogen.

-
- ¹²⁹ Vgl. JURCZEK, P./MÜLLER, G. (2007): Zukünftige Entwicklungschancen und -probleme im deutsch-tschechischen Grenzraum. Chemnitz (Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung H. 46). S. 45 ff.
- ¹³⁰ Vgl. VOGEL, S. (2002): Grenzüberschreitende Kooperation in der Wirtschaftsförderung: Das Beispiel der Euregio Maas-Rhein vor dem Hintergrund nationaler Wirtschaftsförderung. IN: INSTITUT FÜR ANGEWANDTE GEOGRAPHIE E. V. [Hrsg.]: Informationen und Materialien zur Geographie der Euregio Maas-Rhein Bd. 51. Aachen. S. 50
- ¹³¹ Vgl. SILVERS, A. (2001): Cultural Barriers and Policy Response in the Transboundary Transmission of Development: A Comparative Study. IN: LAHR, M. L./MILLER, R. E. [Hrsg.]: Regional Science Perspectives in Economic Analysis. Amsterdam. S. 181
- ¹³² Vgl. MATTHIESEN, U./BÜRKNER, H.-J. (2001): Antagonistic structures in border areas. Local milieux and local politics in the Polish-German twin city Gubin/Guben. IN: Geojournal. Bd. 54. S. 46
- ¹³³ dt. Einbettung; als wirtschaftsgeographisches Konzept in Kap. B. I 3.3.2 erklärt.
- ¹³⁴ Vgl. DÜRRSCHMIDT, J./MATTHIESEN, U. (2002): Everyday Milieux and Culture of Displacement: A Comparative Investigation into Space, Place and (Non)Attachment within the German-Polish Twin City Guben/Gubin. IN: Canadian Journal of Urban Research. Vol. 11. No. 1. S. 18 ff.
- ¹³⁵ Vgl. LEZZI, M. (1992): Raumordnungspolitik in Grenzregionen. Ein Erklärungsansatz. IN: Geographica Helvetica. Bd. 47. H. 3. S.110
- ¹³⁶ Vgl. HANSEN, N. (1977): Border Regions: A Critique of Spatial Theory and a European Case Study. IN: The Annals of Regional Science. Vol. 11. No. 1. S. 12

2. Kulturelle Diversität in deutschen Grenzregionen

Im europäischen Integrationsprozess haben Kultur und kulturelle Unterschiede eine große Bedeutung. Bereits der EG-Vertrag von 1957 unterstreicht in Art. 151, dass „die Gemeinschaft einen Beitrag zur Entfaltung der Kulturen der Mitgliedsstaaten unter Wahrung ihrer nationalen und regionalen Vielfalt sowie gleichzeitiger Hervorhebung des gemeinsamen kulturellen Erbes“ leistet. Dem Wert der Multikulturalität der EU wird immer noch Rechnung getragen. Dementsprechend war 2008 das „Jahr des interkulturellen Dialogs“. Ein hohes Interesse an Kultur ist grenzüberschreitenden Akteuren aus der Wirtschaft zuzuschreiben. Insbesondere in diesem Kontext kommen kulturelle Vielfalt und Gemeinsamkeiten zum Tragen. Es gilt zum Einen die enormen Potenziale unterschiedlicher Denk- und Handlungsweisen in Europa ökonomisch zu nutzen. Zum Anderen muss kultursensibles Verhalten gelehrt werden, um Fehleinschätzungen und Konflikten vorbeugen zu können.¹³⁷

2.1 Kultur – ein vielschichtiger Begriff

2.1.1 Merkmale von Kultur

Kultur umfasst alle vom Menschen hergestellten Gegenstände, Werte, Ideen, Weltbilder, Sprache und Philosophien sowie die Art und Weise des Umgangs mit belebten und unbelebten Dingen.¹³⁸ VON KELLER umschreibt Kultur mit folgenden acht Merkmalen:

1. von Menschen geschaffen, z. B. Kunst, Literatur,
2. ein überindividuelles, soziales Phänomen,
3. erlernt und verändert sich über das Lernen,
4. über Symbole sichtbar und wird über Symbole vermittelt, z. B. Sprache,
5. durch Regeln und Normen verhaltenssteuernd,
6. strebt nach innerer Konsistenz,
7. ist jenes Instrument, mit dem eine Gesellschaft die Anpassung an ihre Umwelt bewerkstelligt,
8. kein starres unveränderliches Phänomen.¹³⁹

Kultur besteht aus sichtbaren und unsichtbaren Elementen, wie Abb. 3 am Beispiel eines Eisberges illustriert.¹⁴⁰ Generell sind sich Forscher, die sich theoretisch mit dem Begriff Kultur auseinandergesetzt haben, einig darüber, dass Kultur einen sehr weiten Terminus darstellt, unter dem ein Wertesystem verstanden wird, das von Mitgliedern einer Kultur gemeinsam geteilt und zur Interpretation der Welt angewandt wird.¹⁴¹

¹³⁷ Vgl. SCHEFFER, J. (2009): Grenzraum und Interkulturalität – Die Defizite einer staatenbezogenen Kulturvermittlung am Beispiel des deutsch-tschechisch-österreichischen Dreiländerecks. IN: KÖPPEN, B./HORN, M. [Hrsg.]: Das Europa der EU an seinen Grenzen!? Konzepte und Erfahrungen der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation. Berlin. S. 25

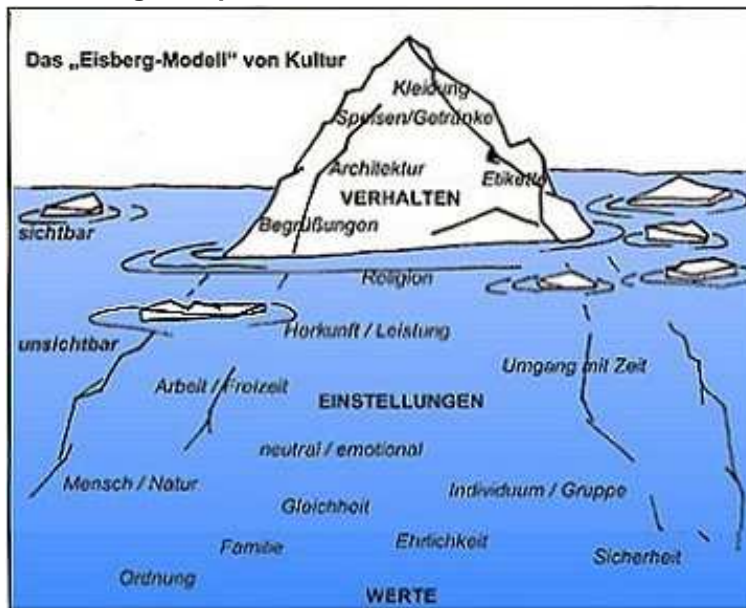
¹³⁸ Vgl. THOMAS, A. (2003a): Kultur und Kulturstandards. IN: THOMAS, A./KINAST, E.-U./ SCHROLL-MACHL, S. [Hrsg.]: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen. S. 21

¹³⁹ Vgl. VON KELLER, E. (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Bern. S. 114 ff.

¹⁴⁰ Vgl. GEIER, B. (2000): Der Erwerb interkultureller Kompetenz – Ein Modell auf Basis der Kulturstandardforschung. Passau. S. 45

¹⁴¹ Vgl. HOFRICHTER, D. (2006): Möglichkeiten und Grenzen der Erfassung von kulturellen Aspekten in ökonomischen Analysen. IN: OBERENDER, P. [Hrsg.]: China und Indien auf dem Weg zur Weltmacht: zwei Entwicklungsmodelle im Vergleich. Bayreuth (Schriften zur Nationalökonomie 50). S. 51 ff.

Abb. 3: Die Eisberg-Metapher



Quelle: HAHN, M.: „Interkulturell“. Online unter: <http://www.brainbreeze.de/content/contentpix/eisberg.jpg>. Aufgerufen am 06.01.2010

Kultur kann dabei nach SCHEIN auf den drei Ebenen basale Annahmen, Werte/Normen sowie Artefakte betrachtet werden,¹⁴² wobei kulturelle Phänomene hauptsächlich impliziter Art sind, die sich nur z. T. in Form der sich im Zeitablauf bildenden Artefakte „materialisieren“.¹⁴³

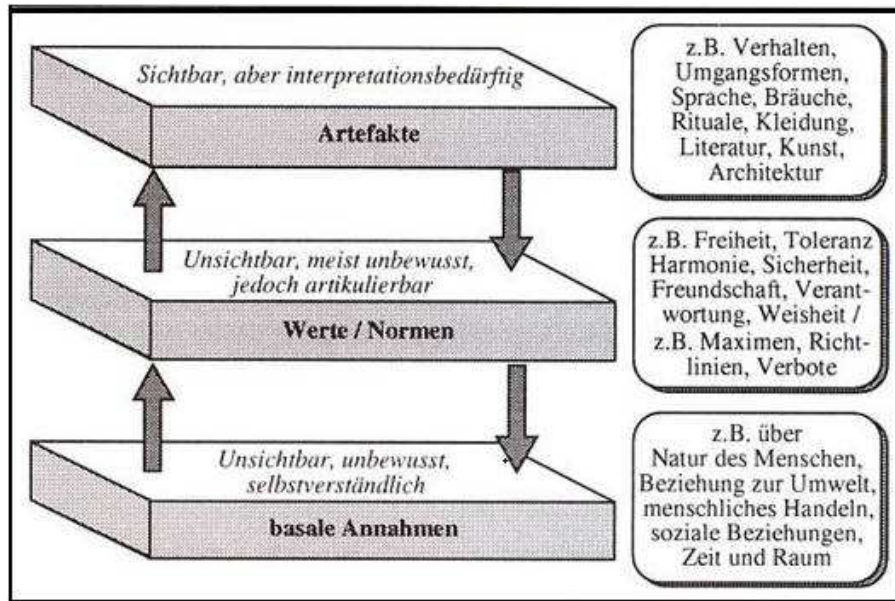
Die Aspekte menschlichen Verhaltens und Handelns, die in sozialen Interaktionen und als Objekte sichtbar sind, werden Artefakte genannt und stellen die erste Wahrnehmungsebene dar. Zu ihnen zählen z. B. alle Formen der Kommunikation, beobachtbares Verhalten, Bräuche, Literatur und Kunst.

Die zweite Wahrnehmungsebene der Kultur umfasst die unbewussten Werte und Normen. Werte sind Auffassungen von Wünschenswertem, orientierend für Individuum und Gruppe und sind bedeutungsvoll für die Auswahl von Handlungsentscheidungen. Sowohl Normen als auch Werte im Sinne von verbindlichen Verhaltensanforderungen sind für den Kulturfremden unsichtbar und werden erst im Prozess der Kommunikation erfassbar.

Die dritte Wahrnehmungsebene umfasst die basalen Annahmen. Für jedes Mitglied einer Kultur selbstverständlich sind Grundannahmen über die Natur des Menschen, seine Beziehungen zur Umwelt und zur Gemeinschaft sowie über Zeit und Raum. Diese sog. basalen Annahmen bilden das kollektive Unterbewusstsein der Mitglieder einer Kultur ab, indem sie die Wahrnehmung, das Denken und die Gefühle der Menschen leiten und das implizite für selbstverständlich erachtete Weltbild gestalten. Sie sind die dritte Wahrnehmungsebene.

¹⁴² Vgl. SCHEIN, E. (1987): *Organizational Culture and Leadership: a dynamic view*. San Francisco. S. 14
¹⁴³ Vgl. PETZOLDT, K. (2004): Kooperation von deutschen und osteuropäischen KMU – Entwicklung von Synergiepotenzialen durch interkulturelles Lernen. IN: MEYER, J.-A. [Hrsg.]: *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa*. Köln. S. 294

Abb. 4: Die drei Ebenen der Kultur nach SCHEIN



Quelle: STÜDLIN, Y. (1997): Kulturelle Perspektive international strategischer Allianzen – Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden. Wiesbaden. S. 31

2.1.2 Funktionen von Kultur

Kultur ist nicht als Resultat rationaler Planung zu sehen, sondern als Ergebnis von langen Angleichungsprozessen und kann als ein durch Lernprozesse erworbenes Wissens- und Erkenntnisssystem, das der Auslegung und der Entstehung von Handlungsmustern dient, betrachtet werden.¹⁴⁴ Es ist ein für die Angehörigen einer Nation, Sprach- bzw. Kultureinheit gültiges und sinnstiftendes Orientierungssystem, das aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft oder Gruppe tradiert wird. Es definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft oder Gruppe und befähigt sie durch eigene Handlungsmuster zur Bewältigung des Alltags durch die Beeinflussung des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns. Das kulturspezifische Orientierungssystem gestaltet sowohl Handlungsoptionen als auch Handlungsbedingungen und damit Grenzen.¹⁴⁵

Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht.¹⁴⁶ Sie wird als die Gesamtheit der Normen, Werte und Verhaltensweisen der Menschen eines Kulturraumes, meist einer Nation, begriffen.¹⁴⁷ Sie schafft die Bedingungen, unter denen Menschen Informationen suchen, Entscheidungen fällen sowie z. B. Wirtschaftsformen und Wirtschaftsprozesse gestalten. Das bedeutet, dass die Partner einer Kooperation ihre ökonomischen Entscheidungen auf der Basis der kulturabhängigen Interpretation von Situationen und Handlungen treffen.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Vgl. PROBST, G. (1994): Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. IN: GOMEZ, P./HAHN, D./MÜLLER-STEWENS, G./WUNDER, R. [Hrsg.]: Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden. S. 310

¹⁴⁵ Vgl. THOMAS, A. (2003a): a. a. O. S. 24

¹⁴⁶ Vgl. ebenda. S. 22

¹⁴⁷ Vgl. HOFSTEDTE, G. (2006): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München. S. 3

¹⁴⁸ Vgl. PETZOLDT, K. (2004): a. a. O. S. 294

Es kann festgestellt werden, dass Kultur ein universelles Phänomen ist. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur kann als ein zentraler Begriff der Raumwissenschaften angesehen werden, der die raumwirtschaftlich relevanten Wirtschaftsstrukturen maßgeblich beeinflusst. In diesem Sinne zeigt ZELINSKY auf, dass Kulturen sich regional in ihren Ausprägungen unterscheiden und Subkulturen hervorbringen.¹⁴⁹

Jede Kultur stellt eine Ordnung dar, die sich auf Grund bestehender Regeln und Gesetze in autonom verlaufenden Prozessen und Interaktionen abbildet. „Mit Kultur grenzen sich soziale Systeme ab, zeigen an, was dazugehört und was nicht“¹⁵⁰. Demzufolge werden Kulturinformationen aus andersartigen Kultursystemen nicht angenommen, nicht akzeptiert bzw. falsch verstanden. In gleichen Situationen zeigen Mitglieder unterschiedlicher Kulturen nicht die gleichen Reaktionen und Verhaltensweisen, was die Zusammenarbeit verkompliziert. Bei einer Zusammenarbeit von z. B. deutschen und tschechischen Personen, die beide entsprechend ihrer kulturellen Prägung ein und dasselbe Umfeld unterschiedlich wahrnehmen, ist die Entstehung von Konflikten und Missverständnissen häufiger als in einem monokulturellen Kontext. Da eine Zusammenarbeit aber trotz oder auch gerade auf Grund der Kulturunterschiede Synergieeffekte hervorbringen soll, muss ein Weg gefunden werden, wie die Personen optimal zusammenarbeiten können.

Kultur und Kulturunterschiede werden prinzipiell als bedeutsamer Einflussfaktor der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Unternehmen und Akteuren angesehen.¹⁵¹ Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lässt es sinnvoll erscheinen, Kultur aus zwei unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Zum Einen stellt sich die Frage, wie Kulturunterschiede Grenzräume prägen. Zum Anderen lassen regionale und nationale Verschiedenheiten sowie subkulturelle Differenzen zwischen einzelnen Organisationseinheiten grenzüberschreitend tätiger Akteure und Unternehmen als multikulturelles Unternehmen verstehen.¹⁵² Kultur muss deshalb hier auch aus dem Blickwinkel der Kulturgeographie und des internationalen Managements betrachtet werden.

2.1.3 Die Begriffe Kultur und kulturelle Diversität

Es gibt nur wenige Begriffe, die so unterschiedlich verwendet werden wie der der Kultur. Ein Grund dafür ist, dass Kultur in vielen Disziplinen behandelt wird. Jedes Gebiet verfolgt andere Ziele und Zwecke der Analyse und kommt so zu verschiedenen Begriffsinterpretationen. Er wird in der Wissenschaft vielfach diskutiert. Allerdings ist keine eindeutige und allgemein gültige Definition feststellbar. Dies wird mit der hohen Komplexität und der damit verbundenen schweren Erfassbarkeit begründet.¹⁵³ Er ist selbst innerhalb von Wissenschaftsdisziplinen nicht abschließend abgrenzt, was zu einer Vielzahl von Definitionen geführt hat.¹⁵⁴ Tab. 2 zeigt einen Ausschnitt der Vielzahl verschiedener Definitionen für den Terminus „Kultur“.

¹⁴⁹ Vgl. ZELINSKY, M. (1973): The Cultural Geography of the United States. London. S. 73

¹⁵⁰ KÜSTERS, E. (1998): Episoden des interkulturellen Managements. Wiesbaden. S. 343

¹⁵¹ Vgl. BERGMANN, R. (2000): Interkulturelles Lernen als organisationale Fähigkeit internationaler Unternehmen – ein ressourcenorientierter Ansatz. Dresden. S. 65

¹⁵² Vgl. KRELL, G. (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. IN: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management. Bd. 3. H. 4. S. 334 ff.

¹⁵³ Vgl. MÜLLER, S./GELBRICH, K. (2004): Interkulturelles Marketing. Stuttgart. S. 64

¹⁵⁴ Vgl. GERHARDS, J./HÖLSCHER, M. (2005): Kulturelle Unterschiede in der Europäischen Union – Ein Vergleich zwischen Mitgliedsländern, Beitrittskandidaten und der Türkei. Wiesbaden. S. 19

Tab. 2: Beispiele für die Mannigfaltigkeit der Definitionen von Kultur

Kulturwissenschaften
„Culture is many things, but it is primarily a system of creating, sending, storing, and processing information“ ¹⁵⁵ .
„Unter Kultur verstehen wir ein System von Werten, das von Akteuren gemeinsam geteilt und zur Interpretation von „Welt“ benutzt wird“ ¹⁵⁶ .
Geographie
Kultur ist ein „gemeinsames Inventar an Bedeutungen, die tagtäglich durch materielle und symbolische Bräuche gelebt wird“ ¹⁵⁷ .
„Kulturen sind die vom Menschen in den jeweiligen Erdräumen zu bestimmten Zeiten hervor-gebrachten Lebens- und Handlungsformen als Ausdruck einer gesellschaftlichen Entwicklung“ ¹⁵⁸ .
Wirtschaftswissenschaften, insbesondere internationales Management
Kultur bedeutet die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von einer anderen unterscheidet“ ¹⁵⁹ .
„Kultur beinhaltet alle Errungenschaften im sozialen Leben eines Menschen; sie wird gelernt, geteilt und von einer Generation zur anderen übertragen“ ¹⁶⁰ .
„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat“ ¹⁶¹ .

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

In dieser Arbeit geht es um die Frage des optimalen Wegs der Zusammenarbeit. Als dienlich hat sich die Definition von THOMAS erwiesen: Kultur ist „(...) ein universelles, für die Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem (ist). Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit eine Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur ist ein Orientierungssystem, strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung“¹⁶².

Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses dieser Arbeit steht der Umgang mit kultureller Diversität in einer räumlichen Einheit. In der Folge sind die Auswirkungen von verschiedenen Grundannahmen, Werten, Normen, Einstellungen und Überzeugungen auf das Interagieren von Angehörigen verschiedener Kulturen zu analysieren. Der Begriff Diversität wird meist mit den Begriffen Heterogenität, Verschiedenartigkeit, Unterschiedlichkeit oder Vielfalt gleichgesetzt. Verschiedenartigkeit im Sinne von Diversität bedeutet, dass die individuellen Unterschiede bzw. Ausprägungen der Menschen im Zentrum der Betrachtung stehen. Dabei werden sowohl alle sichtbaren als auch unsichtbaren Unterschiede berücksichtigt. In der Managementforschung werden die Unterschiede gewöhnlich in die Kategorien kulturelle, demo-

¹⁵⁵ HALL, E./HALL, M. (1990): Understanding Cultural Differences. Yarmouth. S. 179

¹⁵⁶ GERHARDS, J./HÖLSCHER, M. (2005): a. a. O. S. 19

¹⁵⁷ KNOX, P./MARSTON, S. (2001): Humangeographie. Heidelberg. S. 231

¹⁵⁸ LESER, H. (1998): Kultur. IN: LESER, H. [Hrsg.]: Diercke Wörterbuch Allgemeine Geographie. Braunschweig. S. 423

¹⁵⁹ HOFSTEDE, G. (2006): a. a. O. S. 4

¹⁶⁰ BERNDT, R./FANATPIÉ ATOBELLI, C./SANDER, M. (2005): Internationales Marketing-Management. Berlin. S. 28

¹⁶¹ REIMER, A. (2005): Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management. Wismar (Wismarer Diskussionspapiere H. 20/2005). S. 8

¹⁶² THOMAS, A. (2003a): a. a. O. S. 22

graphische und sichtbare Unterschiede eingeteilt.¹⁶³ Um Diversität zu verstehen und nutzbar zu machen, ist es aber unabdingbar, sich neben den unterschiedlichen Dimensionen auch die Gemeinsamkeiten bewusst zu machen.¹⁶⁴ Sie lösen Reaktionen aus und rufen Anpassungs- und Abgrenzungsverhalten hervor.¹⁶⁵ THOMAS/ELY definieren sie als „Diversity should be understood as the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring“¹⁶⁶. Kulturelle Diversität soll hier als alle Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beteiligten Nationalkulturen auf den Ebenen der basalen Annahmen, der Werte und Normen und der Artefakte verstanden werden. Anstelle von kultureller Diversität werden die Begriffe Multikulturalität und kulturelle Vielfalt in dieser Arbeit synonym verwendet.

2.2 Auswirkungen kultureller Diversität

2.2.1 Wirkungen kultureller Diversität

Die UNESCO betont in ihrer Erklärung zur kulturellen Diversität, dass kulturelle Diversität für die Menschheit genau so notwendig ist wie die Biodiversität für die Natur, da sie die Quelle für die Entwicklung des wirtschaftlichen Wachstums und des zufriedenstellenden intellektuellen, emotionalen und moralischen Daseins darstellt.¹⁶⁷

Allgemein kann angenommen werden, dass interkulturelle Konfliktpotenziale zunehmen, je unterschiedlicher die Partnerkulturen sind. Dies bedeutet auch, dass die interkulturelle Zusammenarbeit umso schwieriger sein wird, je mehr Differenzen auf einer Kulturebene im Sinne SCHEINs vorliegen und dass der Umgang mit den Unterschieden umso komplexer sein wird, je tiefer diese Unterschiede liegen.¹⁶⁸ Die kulturelle Distanz gilt als ein bewährter Anhaltspunkt für die Einschätzung des Ausmaßes an potenziellen Problemen und Konflikten. Damit wird folglich auch das Ausmaß der Unterschiedlichkeit der grundsätzlichen Strukturierungen zweier Kulturen erfasst.¹⁶⁹ Analog hierzu wird in der interkulturellen Forschung unter diesem Begriff die Summe der Unterschiede zwischen den Ausprägungen der konstitutiven Elemente zweier Kulturen verstanden.¹⁷⁰

¹⁶³ Vgl. SEPEHRI, P. (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem internationalen Unternehmensbereich der SIEMENS AG. München. (Hochschulschriften zum Personalwesen Bd. 34). S. 84 f.

¹⁶⁴ Vgl. MONZEL, M./MOERSCH, C./HERMESDORF, T./FASS, J. (2005): Personelle Vielfalt am Finanzplatz Luxemburg. IN: VEDDER, G. [Hrsg.]: Diversity Management und Interkulturalität. München (Trierer Beiträge zum Diversity Management Bd. 2). S. 173 f.

¹⁶⁵ Vgl. LIEBERT, W.-A. (2003): Verständigung in der Vielfalt – Ein methodologischer Forschungsüberblick zu inter- und intrakultureller Diversität. IN: WÄCHTER, H./VEDDER, G./FÜHRING, M. [Hrsg.]: Personelle Vielfalt in Organisationen. Mering (Trierer Beiträge zum Diversity Management Bd. 1). S. 31

¹⁶⁶ THOMAS, A./ELY, R. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigma for Managing Diversity. IN: HARVARD BUSINESS REVIEW. H. September/Okttober 1996. S. 80

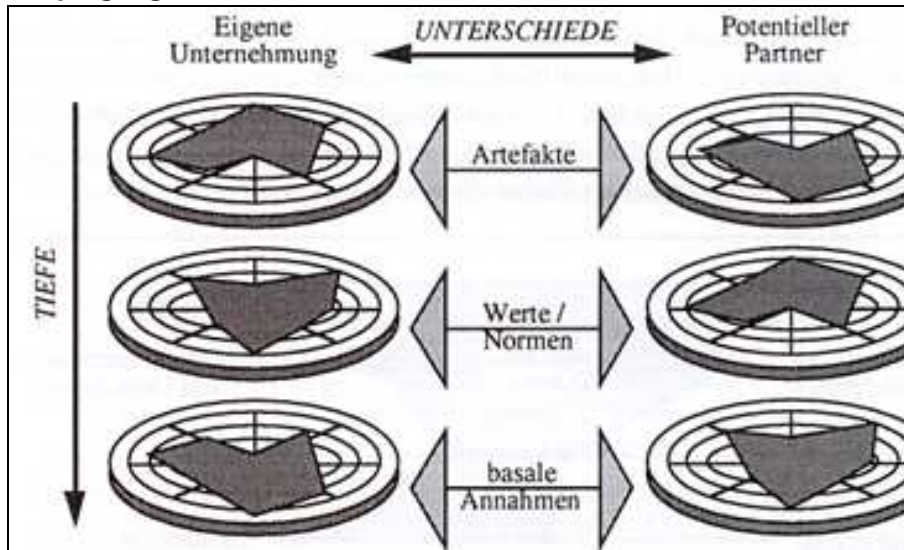
¹⁶⁷ Vgl. UNESCO (2002): Déclaration Universelle De L'UNESCO Sur La Diversité Culturelle. Paris. S. 2

¹⁶⁸ Vgl. KLIMECKI, R./PROBST, G. (1993): Interkulturelles Lernen. IN: HALLER, M. [Hrsg.]: Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern. S. 256

¹⁶⁹ Vgl. MENDENHALL, M./PUNNETT, B./RICKS, D. (1995): Global Management. Cambridge. S. 25

¹⁷⁰ Vgl. REINEKE, R. (1989): Akkulturation von Auslandsakquisitionen: Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung. Wiesbaden (Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing Bd. 23). S. 61

Abb. 5: Ausprägungen und Ebenen kultureller Unterschiede



Quelle: STÜDLEIN, Y (1997): Kulturelle Perspektive international strategischer Allianzen – Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden. Wiesbaden. S. 240

Unterschiede zwischen den verschiedenen Kulturen können auf den drei beschriebenen Ebenen von SCHEIN¹⁷¹ unterschiedlich stark ausgeprägt sein. So können wie in der Abb. 5 dargestellt die Unterschiede auf der Ebenen der Artefakte und Werte/Normen sehr groß sein, während auf der Ebene der basalen Annahmen die Kulturen sich ähneln. So ist es möglich, dass Kulturen auf Grund verschiedener Bräuche oder verschiedenen Verhaltens sehr unterschiedlich wahrgenommen werden, aber die Weltbilder der Kulturen auf Ebene der basalen Annahmen sehr ähnlich sind.

Kulturelle Unterschiede zwischen Akteuren beeinflussen ihre jeweilige strategische Ausrichtung, Organisationsstrukturen und operativen Prozesse.¹⁷² Die Annahme einer global einheitlich gültigen Rationalität ökonomischen Handelns ist damit nicht gegeben. Akteure sind mit Verschiedenheiten in ihren grundlegenden Annahmen, Werten und Normen konfrontiert, welche ihr ökonomisches Handeln beeinflussen.¹⁷³ Demzufolge unterscheidet sich ihre Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von Ereignissen. Anhand dieser Unterschiede zwischen Akteuren wird auch deutlich, dass die Beurteilung ökonomisch relevanter Sachverhalte und das daraus resultierende Verhalten und die Herangehensweise der Akteure vor dem Hintergrund der eigenkulturellen Prägung entstehen und so häufig von der des fremdkulturellen Partners abweichen. Generell bedeutet der Umgang mit fremdkulturellen Akteuren auch immer eine Erhöhung der sozialen Komplexität von Interaktionen, wobei sich diese - wie Tab. 3 zeigt - positiv und negativ auf Interaktionen auswirken können.

¹⁷¹ Vgl. Kap. B | 2.1.1

¹⁷² Vgl. MEYER, T. (2004): Interkulturelle Kooperationskompetenz. Frankfurt/Main (Schriften zum Managementwissen 6). S. 112

¹⁷³ Vgl. FEDOR, K./WERTHER, W. (1996): The Fourth Dimension: Creating Culturally Responsive International Alliances. IN: Organizational Dynamics. Bd. 24. H. Herbst/1996. S. 42

Tab. 3 Aus kultureller Diversität resultierende Vor- und Nachteile

aus kultureller Diversität resultierende Vorteile	aus kultureller Diversität resultierende Nachteile
steigende Anzahl von Meinungen <ul style="list-style-type: none"> • Perspektivenvielfalt • größere Offenheit gegenüber neuen Ideen • Verschiedenartige Interpretationsansätze 	ansteigende Unterschiedlichkeiten <ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitäten • Komplexität • Konfusion
steigende Anzahl von Alternativen <ul style="list-style-type: none"> • steigende Kreativität • steigende Flexibilität • steigende Problemlösungsfähigkeit 	schwere Konsensfindung <ul style="list-style-type: none"> • Fehlkommunikation • Schwierigkeiten bei Zustimmungserhalt
	<ul style="list-style-type: none"> • schwere Handlungskoordination • Schwierigkeiten bei Zustimmungen zu bestimmten Handlungen

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009. In Anlehnung an MEYER, T. (2004): Interkulturelle Kooperationskompetenz. Frankfurt/Main (Schriften zum Managementwissen 6). S. 110

2.2.2 Der Ansatz des Cultural Fits zur Analyse von Maßnahmen zur interkulturellen Synergieentwicklung

Es stellt sich bei einer geplanten Verflechtung mit einem ausländischen Partner die Frage nach der Passfähigkeit der Kulturen, welche durch die Anfertigung von Kulturprofilen ermittelt werden kann. Neben dem Kooperationsverhalten werden auch die zu schaffenden Organisationsstrukturen, Führungsmodelle, Kommunikations- und Motivationsstrukturen von ihnen beeinflusst. Es können sowohl aus positiven als auch negativen kulturellen Einflüssen Synergien bei Verflechtungen realisiert werden.¹⁷⁴ Der Ansatz des Cultural Fits nach STÜDLEIN zeigt auf, dass eine Zusammenarbeit zwischen Partnern mit einer hohen kulturellen Distanz nicht weniger erfolgreich sein muss als die Zusammenarbeit zwischen Partnern aus ähnlichen Kulturen. Allerdings wird im Falle von zu vielen nicht überwindbaren kulturbedingten Hemmnissen, also im Falle des sog. Misfits, von einer Zusammenarbeit abgeraten.

STÜDLEIN hat für strategische Allianzen folgende drei Möglichkeiten eines positiven Fits herausgearbeitet:

- Ähnlichkeit der Kulturen,
- Kompatibilität der Kulturen und
- Komplementarität der Kulturen.¹⁷⁵

Im Fit-Fall „Ähnlichkeiten der Kulturen“ unterscheiden sich die Landeskulturen beider Kooperationspartner nur minimal, weshalb der Synergieaufbau bei entsprechender kulturspezifischer Sensibilität aller Beteiligten als problemlos eingeschätzt wird.¹⁷⁶ Diverse Autoren sind der Auffassung, dass dieser Fit als eine Erfolgsvoraussetzung bei der Kooperationspartnerwahl zu berücksichtigen ist, da eine positive Korrelation zwischen kultureller Distanz und interkulturellen Hemmnissen der Kooperation angenommen wird. Als Konsequenz führen sie an, dass Unternehmen mit ähnlichen Kulturen deshalb besser zusammenarbeiten, weil sich keine Kulturunterschiede in verschiedenster Hinsicht negativ auf die Zusammenarbeit aus-

¹⁷⁴ Vgl. ADLER, N. (1991): International Dimensions of Organizational Behaviour. Boston. S. 101

¹⁷⁵ Vgl. STÜDLEIN, Y. (1997): Kulturelle Perspektive internationaler strategischer Allianzen – Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden. Wiesbaden. S. 247 ff.

¹⁷⁶ Vgl. PETZOLDT, K. (2004): a. a. O. S. 295

wirken können. Die Führung von Kooperationen zwischen Partnern aus ähnlichen Kulturen soll sich deshalb schneller einig bei der Abstimmung von Zielen und Aktivitäten sein.

Dagegen begreifen diverse Autoren das Fit-Ergebnis „Kompatibilität der Kulturen“ als Erfolgsvoraussetzung einer internationalen Kooperation. Sie verstehen ihn im Sinne der Wortdefinition als Verträglichkeit bzw. Vereinbarkeit der Landes- bzw. Unternehmenskulturen der beiden Partner. Es wirkt sich auf die Fähigkeit der Manager aus, sich in sämtlichen Situationen auf eine gemeinsame Basis zu einigen.¹⁷⁷

In Fall des Fit-Ergebnisses „Komplementarität“ sind die Kulturunterschiede für die Synergieentwicklung nützlich und deshalb erwünscht. Die Landeskulturen der Partner ergänzen sich sinnvoll. Außerdem bieten die kulturellen Differenzen Möglichkeiten, die bei ähnlichen Kulturen nicht gegeben sind, z. B. wenn ein Partner Fähigkeiten einbringt, die der andere nicht besitzt.¹⁷⁸

Neben der Nationalkultur müssen auch Branchen- und Unternehmenskulturen bei der Ermittlung des Fits beachtet werden, da sich diese beispielsweise bei einem Tochterunternehmen eines globalen Konzerns sicherlich von der jeweiligen Landeskultur erheblich unterscheiden. Deshalb ist es möglich, dass für die Nationalkulturen kein geeignetes Fit-Ergebnis vorliegt, dafür aber

- die Unternehmenskultur des potenziellen Partners zur eigenen Landeskultur,
- die Landeskultur des potenziellen Partners zur eigenen Unternehmenskultur,
- die Unternehmenskulturen der beiden Unternehmen

zueinander passen.¹⁷⁹

Die beschriebenen Fit-Ergebnisse werden in der Literatur oft als maßgeblicher Erfolgsfaktor für Kooperationen genannt. Sie sollten bei der Partnerauswahl in Betrachtung gezogen werden, da ein Misfit einen hohen Risikofaktor darstellt.¹⁸⁰ Allerdings ist die Übertragung des Analyseinstruments Cultural Fit auch auf andere Situationen wie bei der Teamentwicklung denkbar, wobei genau wie im Falle der strategischen Allianzen nicht nur die kulturellen Ausprägungen, sondern auch die Ziele der Zusammenarbeit und das Selbstverständnis des Unternehmens bzw. der Branche maßgeblichen Einfluss auf das Analyseergebnis haben.

2.2.3 Leitstrategien zum Umgang mit kultureller Diversität

Wie bereits aufgezeigt, birgt der Umgang mit kultureller Diversität sowohl Chancen als auch Risiken für die Akteure und ihre Organisationen. Eine erhöhte kulturelle Diversität verursacht eine höhere soziale Komplexität. VITTAR schlägt vor, kulturelle Diversität als Steuerungsvariable zu betrachten, wobei der Umgang mit ihr entscheidend für die Auswirkung ist. Er nennt drei Leitstrategien für den Umgang mit kultureller Diversität: die Standardisierung, die Vermeidung sowie den Erhalt und das Management von kultureller Diversität.

¹⁷⁷ Vgl. MEAD, R. (1994): International management. Cross-cultural dimensions. Cambridge. S. 344 ff.

¹⁷⁸ Vgl. MENDENHALL, M./PUNNETT, B./RICKS, D. (1995): a. a. O. S. 312

¹⁷⁹ Vgl. STÜDLEIN, Y. (1997): a. a. O. S. 253

¹⁸⁰ Vgl. BLEICHER, K. (1992): Der Strategie-, Struktur- und Kulturfitt strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor. IN: BRONDER, C./PRITZEL, R. [Hrsg.]: Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Wiesbaden. S. 271

Tab. 4: Leitstrategien für den Umgang mit kultureller Diversität

	Vermeidung	Standardisierung	Erhaltung & Management
angestrebtes Ausmaß an kultureller Diversität	keine kulturelle Diversität	ein kultureller Standard	mehrere kulturelle Standards
Wirkungen auf soziale Komplexität	keine Erhöhung	verminderte Erhöhung	starke Erhöhung

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Die erste Leitstrategie ist die „Vermeidung“ kultureller Diversität. Hier wird die kulturelle Diversität grundsätzlich vermieden und somit die Basis für die Erhöhung der sozialen Komplexität und die Steigerung der interkulturellen Unsicherheit aufgegeben. Dies setzt voraus, dass es dem Akteur möglich ist, kulturelle Diversität abzulehnen bzw. sie zu vermeiden. Die Gelegenheit, diese Strategie einzusetzen, hängt vom Erhöhungsgrad kultureller Diversität und von den Freiheitsgraden des Akteurs gegenüber den Zwängen der globalen Veränderungen ab. Je geringer die Steigerung kultureller Diversität ist, desto größer ist die Chance einer Vermeidung. Und je höher die Freiheitsgrade des Akteurs gegenüber den Zwängen sind, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg der Leitstrategie.¹⁸¹ Da die Globalisierung und die europäische Integration immer weiter voranschreiten, ist der erfolgreiche Einsatz der Vermeidungsstrategie sehr unwahrscheinlich.

Die zweite Leitstrategie ist die „Standardisierung“ kultureller Diversität. Sie vermindert vorhandene Diversität und vermeidet eine starke Erhöhung sozialer Komplexität, indem sie einen gemeinsamen Kulturstandard, z. B. eine Firmenkultur oder eine Lingua Franca bestimmt. Dadurch erfolgt eine Standardisierung und die kulturelle Diversität wird aus der Interaktion verdrängt. Es besteht die Gefahr, dass hierdurch interkulturelle Synergien nicht entstehen können und nicht alle vorhandenen Potenziale der Interaktion genutzt werden können. Gerade der Einsatz einer Lingua Franca kann zudem dazu führen, dass Akteure auf Grund der mangelnden Beherrschung einer Sprache diskriminiert werden.¹⁸²

Bei der dritten Leitstrategie handelt es sich um die „Erhaltung und das Management von kultureller Vielfalt“. Diese bleibt erhalten und wird in das strategische Handeln durch ein Cultural Diversity Management mit Ziel der interkulturellen Synergieentwicklung integriert. Dieser Ansatz ermöglicht einen erweiterten Handlungsspielraum durch eine bewusste Erhöhung der sozialen Komplexität.

Die Diskussion folgt hier den Ausführungen VITTAR zum Effizienzvergleich interkultureller Leitstrategien.¹⁸³ Um die effizienteste der drei Leitstrategien herauszuarbeiten, werden die drei Effizienzkriterien Kostenreduktion, Schnelligkeit und Synergiepotenziale ausgewählt.

¹⁸¹ Vgl. VITTAR, C. (2008): Interkulturelles Vertrauen im globalisierten beruflichen Kontext – Ein Erklärungsmodell. Hamburg. S. 23

¹⁸² Vgl. ebenda. S. 23 ff.

¹⁸³ Vgl. ebenda. S. 26 ff.

Tab. 5: Effizienzvergleich der Leitstrategien zum Umgang mit kultureller Diversität

Leitstrategie/ Effizienzkriterium	Vermeidung	Standardisierung	Erhaltung und Management
	kurz-/langfristig	kurz-/langfristig	kurz-/langfristig
Kostenreduktion	+/-	-/+	-/+
Schnelligkeit	+/-	-/+	+/+
Synergiepotenziale	-/-	-/-	+/+

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009. In Anlehnung an VITTAR, C. (2008): Interkulturelles Vertrauen im globalisierten beruflichen Kontext – Ein Erklärungsmodell. Hamburg. S. 28

Das erste Effizienzkriterium „Kostenreduktion“ trifft zu, wenn auf Grund der Leitstrategie die Transaktionskosten minimiert werden. Ferner trifft es zu, wenn Transaktionskosten zu Investitionen werden, z. B. wenn die Maßnahmen zur Bewältigung interkultureller Verständigungsprobleme Lernprozesse auslösen, wodurch die positiven Effekte auch in Zukunft dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Als Transaktionskosten im interkulturellen Kontext gelten Such- und Selektionskosten, Entscheidungskosten, Vertrauenskosten, Aushandlungs- und Vergleichskosten und Informationskosten. Tab. 6 veranschaulicht die verschiedenen Kostenarten mit Hilfe von Beispielen.

Tab. 6: Transaktionskosten in der interkulturellen Zusammenarbeit

Kostenart	Beispiel für entstehende Transaktionskosten
Such- und Selektionskosten	Kosten für die Verhandlungen mit neuen Partnern aus fremden Kulturen
Entscheidungskosten	Kosten für die Beratung zum Markteintritt und Aufbau einer Niederlassung im Ausland
Vertrauenskosten	Kosten für interkulturelle Trainings
Aushandlungs- und Vergleichskosten	Kosten für interkulturelle Konfliktmoderation
Informationskosten	Informationssuche in ausländischen Märkten

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009. In Anlehnung an VITTAR, C. (2008): Interkulturelles Vertrauen im globalisierten beruflichen Kontext – Ein Erklärungsmodell. Hamburg. S. 21

„Schnelligkeit“ als zweites Effizienzkriterium trifft zu, wenn die Leitstrategie das Agieren des Akteurs in rascher Form ohne großen Rückgriff auf die Vergangenheit bewirkt. Dies bedeutet, die Qualität der Strategie wird danach beurteilt, wie schnell ohne Rückgriff auf tradierte Beziehungen die Verarbeitung der sozialen Komplexität ermöglicht wird.

Das dritte Effizienzkriterium „Synergiepotenziale“ wird dann wirksam, wenn eine höchstmögliche Ausnutzung der vergrößerten Handlungsspielräume durch interkulturelle Zusammenarbeit eröffnet wird.

Bei den beiden Effizienzkriterien Kostenreduktion und Schnelligkeit ist die Leitstrategie „Vermeidung“ im Vergleich zu den anderen Leitstrategien in der kurzzeitigen Perspektive als günstigere Strategie zu bezeichnen. Allerdings ist diese Strategie in der langfristigen Perspektive negativ zu bewerten. Wenn die Abwägung der Möglichkeiten der interkulturellen Verflechtung gegenüber der Möglichkeit kulturelle Diversität zu verneinen unrealistisch ist, existiert ein großes Risiko zum Scheitern der Verflechtung. Deshalb ist davon auszugehen,

dass sich der kurzfristig geltende Vorteil der „Vermeidung“ durch hohe Transaktionskosten und zeitintensiven Neuaufbau von Verflechtungen zu späteren Zeitpunkten negativ auswirkt. Bezüglich des dritten Effizienzkriteriums Synergiepotenziale ist die Strategie „Vermeidung“ negativ zu beurteilen, da sie Handlungsspielräume im großen Umfang begrenzt und somit keine Möglichkeiten entwickelt, Synergien aufzubauen.¹⁸⁴

Die Bewertung der zweiten Leitstrategie „Standardisierung“ ergibt ein schlechteres Ergebnis als für die Beurteilung der ersten Leitstrategie, da spezifische Transaktionskosten entstehen, wie beispielsweise für interkulturelle Trainings. Ein Risiko der Leitstrategie besteht darin, dass die gewählten Standards bei den betroffenen Akteuren nicht angenommen werden. Wenn die Standards akzeptiert und angewendet werden, sind die entstandenen Kosten langfristig als Investition zu beurteilen. Es entstehen nicht erneut Kosten für Kompetenzerarbeitung, wenn z. B. für alle Länderniederlassungen einer internationalen Organisation ein standardisiertes Personalführungssystem besteht. Wenn die Standards auf gesellschaftlicher Ebene gängig sind, entstehen für die Unternehmung nicht zwangsläufig Kosten, da die Schulung zu dieser Standardisierung, wie z. B. die Fremdsprachenausbildung, in der Schule erfolgt. Deshalb entfallen in langfristiger Perspektive Such- und Selektionskosten. Die „Standardisierung“ ist im Vergleich zur Strategie der „Vermeidung“ auch hinsichtlich des zweiten Kriteriums negativ zu beurteilen, da sie mit längeren Aufbauzeiten für standardisierte Systeme und Trainingszeiten belegt ist. Bei einer Reduzierung dieser Zeiten steigt das Risiko, dass die soziale Komplexität nicht hinreichend berücksichtigt wird. Bezüglich der Synergiepotenziale ist „Standardisierung“ besser als „Vermeidung“ zu beurteilen, allerdings schlechter als „Erhaltung und Management“. Im Hinblick auf die Synergiepotenziale ist anzumerken, dass durch die Standardisierung

- die soziale Komplexität verringert wird und so z. B. nur eine Sprache Anwendung findet,
- eine organisationale bzw. nationale Kultur herrscht und
- keine interkulturellen Konflikte entstehen, aber auch
- alternative Problemlösungswege eingeschränkt werden.

Die dritte Leitstrategie „Erhaltung und das Management kultureller Diversität“ wird zu Beginn wegen einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von interkulturellen Konflikten mit hohen Transaktionskosten konfrontiert sein. Diese Transaktionskosten entstehen in der Aushandlung von Umgangsformen. Sie fallen geringer aus, wenn die Auseinandersetzung mit dem kulturell Fremden im Rahmen von Vertrauensbeziehungen geschieht. Folglich sind Vertrauenskosten kurzfristig hoch.¹⁸⁵ In der langfristigen Perspektive sind sie in Verbindung mit einem auf Vertrauen basierten Management kultureller Diversität positiv zu bewerten.

2.2.4 Interkulturelle Synergien

Häufig wird kulturelle Diversität als Ursprung für Synergien angesehen. Dabei wird unter Synergie allgemein der Effekt verstanden, „wenn durch das Zusammenwirken bisher unverbundener Elemente eine größere Wirkung realisiert wird als mit dem einzelnen Element im getrennten Zustand: Das Ganze ist somit mehr als die Summe seiner Teile“¹⁸⁶. Diese Be-

¹⁸⁴ Vgl. ebenda. S. 28 f.

¹⁸⁵ Vgl. KAHLE, E. (1999): Konkurrenz und Kooperation. Vertrauen als grundlegendes Element kooperativen Verhaltens. IN: FRITZSCHE, A./KWIRAN, M. [Hrsg.]: Wirtschaft und Sozialpolitik. München. S. 60

¹⁸⁶ STÜDLEIN, Y. (1997): a. a. O. S. 145

griffsbegrenzung schließt sowohl quantitative Veränderungen im Sinne von der Vergrößerung der Gesamtwirkung als auch die Veränderung der Beschaffenheit der Gesamtwirkung als qualitative Veränderungen ein.¹⁸⁷ Auf Personen bezogen meint der Terminus Synergie die erbrachte Leistung einer Gruppe, die höher ist als die Summe der getrennten Arbeitsleistungen der einzelnen Gruppenmitglieder.¹⁸⁸ THOMAS postuliert, wenn „Kulturen unterschiedliche Spielarten der Problembewältigung hervorgebracht haben und sich dabei im Laufe der Evolution die wirksamsten durchsetzen konnten, dann sollte das Erfahrungswissen vieler Kulturen eine höhere Qualität der Problemlösung entwickeln lassen“¹⁸⁹. Folglich kann angenommen werden, dass aus einer multikulturellen Zusammenarbeit und damit aus der Verknüpfung verschiedener Sicht- und Vorgehensweisen bessere Ergebnisse gewonnen werden können als in einer monokulturellen Arbeitsgruppe. Allgemein lässt sich feststellen, dass die Vorteile kultureller Diversität

- in der hohen Kreativität, Flexibilität und Problemlösungsfähigkeit einer Gruppe,
- der verbesserten Wirksamkeit der Zusammenarbeit für kulturentfernte Auftraggeber sowie
- dem ausgezeichneten Bewusstsein für Dynamik und Kommunikation im Unternehmen

bestehen.¹⁹⁰ Der Wert kultureller Diversität liegt somit in wissensrelevanten Ressourcen.¹⁹¹ Interkulturelle Synergien sind solche, „die durch das Zusammenspiel kulturspezifischer Charakteristika in psychologisch relevanten Dimensionen, wie Einstellungen, Werte, Denk- und Verhaltensstile, in einer sich gegenseitig verstärkenden und anregenden Weise zustande kommen, sodass die hervorgebrachten Leistungen eine höhere Qualitätsstufe erreichen als bei der Zusammenarbeit in kulturell homogenen Arbeitsgruppen“¹⁹². Im Gegensatz zur allgemeinen Darstellung von Synergien liegt der Wert von interkulturellen Synergien nach dieser Definition ausschließlich im qualitativen Bereich vor. Interkulturelle Synergien sind nicht gleichzusetzen mit interkulturellem Konfliktmanagement, da hier kein Mehrwert zu erwarten ist. Jedoch ist interkulturelle Kompetenz eine Voraussetzung für interkulturelle Synergien. BÜRGER/THOMAS nennen in diesem Zusammenhang ein hohes Maß an interkulturellem Bewusstsein sowie den Willen, dem anderen nicht seine Arbeitsweisen aufdrängen zu wollen, als Voraussetzung für interkulturelle Synergien.¹⁹³ Aus diesem Hintergrund heraus erklären sich auch Ergebnisse, dass einige Innovationen ohne kulturelle Diversität der Arbeitsgruppe nicht möglich gewesen wären.¹⁹⁴

Interkulturelle Synergien entstehen aber nicht zwangsläufig.¹⁹⁵ Bisher liegen kaum wissenschaftlich fundierte Studien zum Aufbau interkultureller Synergien vor. Allerdings gibt es eine

¹⁸⁷ Vgl. KÖPPEL, P. (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams – Virtuelle und face-to-face-Kooperation. Wiesbaden. S. 100

¹⁸⁸ Vgl. MEAD, R. (1994): a. a. O. S. 14

¹⁸⁹ THOMAS, A. (1992): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. IN: BERGEMANN, N./ SOURESSEAU, A. [Hrsg.]: Interkulturelles Management. Heidelberg. S. 56

¹⁹⁰ Vgl. ADLER, N. (1991): a. a. O. S. 100 f.

¹⁹¹ Vgl. LAURING, J. (2009): Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. IN: Scandinavian Journal of Management. Vol. 25. S. 385

¹⁹² ZEUTSCHEL, U. (1999): Interkulturelle Synergien auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/ US-amerikanischen Problemlösegruppen. IN: Gruppendynamik. Bd. 30. H. 2. S. 132

¹⁹³ Vgl. BÜRGER, J./THOMAS, A. (2007): Erfolgreiche Personalführung in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation. München (FOROST Arbeitspapiere Nr. 40). S. 36

¹⁹⁴ Vgl. STÜDLEIN, Y. (1997): a. a. O. S. 146

¹⁹⁵ Vgl. BITTNER, A./REISCH, B. (1994a): Aspekte interkulturellen Managements Teil 1. Bad Honnef. S. 28

Vielzahl von empirischen Studien zur Wirkung von interkulturellen Synergien. So bemerken BITTNER/REISCH, dass multikulturelle Teams bereits hervorragende Erfolge bei der Erarbeitung neuer Ansätze der Arbeitsorganisation und des Managements internationaler Unternehmen liefern.¹⁹⁶ Andere Autoren betonen, dass gerade die synergetische Nutzung der kulturellen Vielfalt in Europa ein wesentlicher Erfolgsfaktor des europäischen Unternehmens im internationalen Wettbewerb sein kann. Die Vorteile der Diversität sind von besonderer Bedeutung im Forschungs- und Entwicklungsbereich.¹⁹⁷ ALESINA/LA FERRARA argumentieren, dass kulturelle Diversität zu Innovationen und Kreativität führen kann, wenn die Vielfalt der Möglichkeiten und des Wissens berücksichtigt wird.¹⁹⁸ Die Heterogenität der Akteure ist wichtig für die Entwicklung neuer Ideen. Diversität hat einen direkten Einfluss auf wirtschaftliche Ergebnisse durch verschiedene Vorzüge bei der Beeinflussung individueller Strategien. Außerdem hat Diversität Einfluss auf den Produktionsprozess.

Für die Entwicklung interkultureller Synergien sind vier Voraussetzungen maßgeblich:

- wechselseitiger Respekt gegenüber der Partnerkultur,
- Beachtung kultureller Unterschiede als Quelle von Vorteilen und Ressourcen,
- beiderseitige Bereitschaft und Fähigkeit, interkulturell vom Partner zu lernen,
- bewusste Suche und Identifikation interkultureller Synergiepotenziale.¹⁹⁹

Eines der wenigen Konzepte zur Entwicklung interkultureller Synergien hat ADLER zur Kultursynergetischen Problemlösung vorgelegt.²⁰⁰ Ihr Modell ist in drei aufeinander aufbauende Arbeitsschritte gegliedert, dass in Abb. 6 visualisiert ist. Der erste Schritt befasst sich mit der Situationsbeschreibung aus der jeweiligen kulturell geprägten Sichtweise der Akteure. Im zweiten Schritt wird analysiert, welche kulturellen Beeinflussungen die Sichtweisen und die Verhaltensweisen der Akteure erklären. Darauf aufbauend werden die kulturell geprägten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Sicht- und Verhaltensweise herausgestellt. In der dritten, sog. kulturellen Kreativitätsphase, beschreibt jeder Akteur aus seiner kulturgeprägten Sicht seinen Lösungsvorschlag des Problems oder der Aufgabe. Danach werden Handlungsalternativen ausgewählt, deren Lösungsweg zur eigenen kulturell geprägten Sichtweise korrespondiert. Diese Lösungswege werden nun implementiert, dabei werden bei der Erarbeitung der Vorgehensweise wieder mehrere kulturell bedingte Arbeitsweisen berücksichtigt. Da das Ergebnis so möglichst viele kulturelle Herangehensweisen berücksichtigt, ist es als ein Ergebnis interkultureller Synergien zu betrachten.²⁰¹ Der Vorteil eines solchen Vorgehens liegt darin, dass mit einer hohen Akzeptanz der Kooperationspartner und einer hohen Effektivität gerechnet werden kann. Als Nachteil kann der hohe Zeitaufwand für die Analyse angesehen werden.²⁰²

¹⁹⁶ Vgl. BITTNER, A./REISCH, B. (1994b): Interkulturelles Personalmanagement: Internationale Personalentwicklung. Wiesbaden. S. 21

¹⁹⁷ Vgl. NIEBUHR, A. (2006): a. a. O. S. 8

¹⁹⁸ Vgl. ALESINA, A./LA FERRARA, E. (2005): Ethnic Diversity and Economic Performance. IN: Journal of Economic Literature. Vol. 43. No. 3. S. 770 ff.

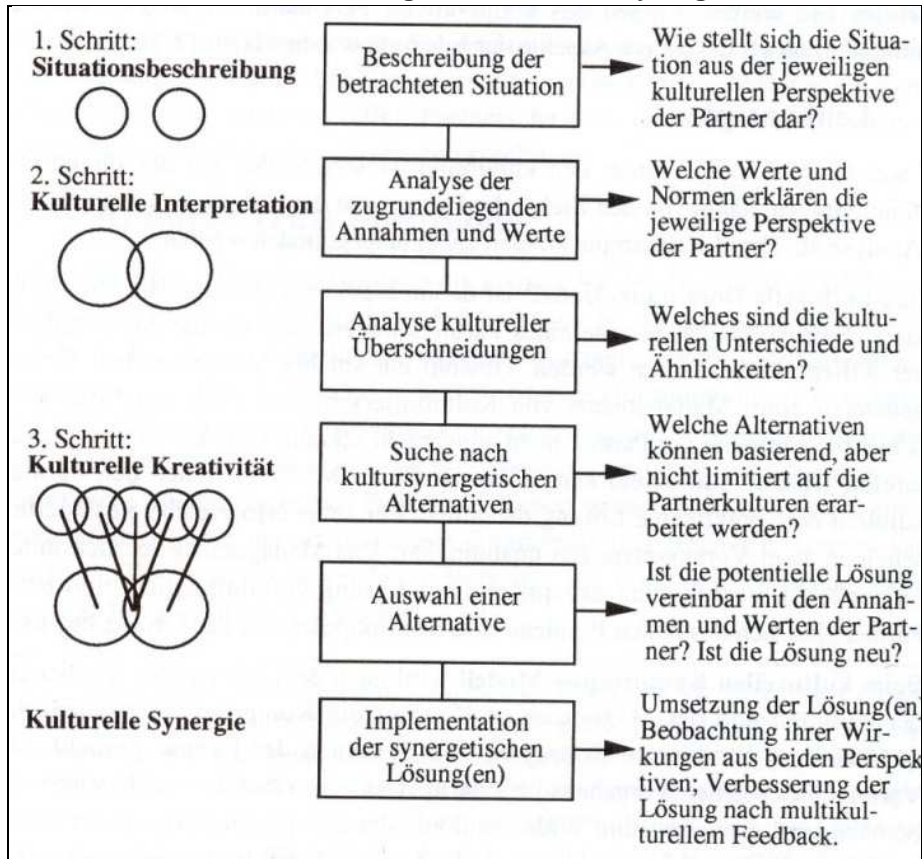
¹⁹⁹ Vgl. STÜDLEIN, Y. (1997): a. a. O. S. 168

²⁰⁰ Vgl. ADLER, N. (1991): a. a. O. S. 111

²⁰¹ Vgl. ebenda. S. 110 ff.

²⁰² Vgl. STÜDLEIN, Y. (1997): a. a. O. S. 168

Abb. 6: ADLERs Modell zur Entwicklung interkultureller Synergien



Quelle: STÜDLEIN in Anlehnung an ADLER, N. (1991): International Dimension of organisational behaviour. Boston. S. 111

2.3 Die Bedeutung kultureller Diversität in Grenzregionen

2.3.1 Zum Verhältnis von Kultur und Raum

Wie der Begriff Kultur selbst sowohl aus raumwissenschaftlicher als auch der Sichtweise des internationalen Managements auf Grund der Fragestellung in dieser Arbeit betrachtet wird, muss auch die Regionalisierung von Kultur aus beiden Sichtweisen heraus diskutiert werden.

Im Bereich des internationalen Managements und der interkulturellen Kommunikation wird Kultur als ein Orientierungssystem definiert, das für die Mitglieder einer Nation sinnstiftend ist und zwar in einer Art und Weise, dass jedes Mitglied der sozialen Gemeinschaft in Bezug auf die psychischen Grundlagen seines Erlebens und Verhaltens von dem jeweiligen kulturspezifischen Orientierungssystem beeinflusst wird. Nationalkultur kann man als die Kultur definieren, die eine große Anzahl von Menschen, die einer Nation per Geburt angehören oder sich ihr zugehörig fühlen, im Verlauf ihrer Geschichte entwickelt haben und als für sie verbindlich definieren. Die Nationalkultur verkörpert das kollektive Bewusstsein der Bevölkerung, wie tradierte Werte, Normen, Verhaltensregeln und ethisch-moralische Überzeugungssysteme sowie die daraus abgeleiteten Welt- und Menschenbilder.²⁰³

²⁰³ Vgl. THOMAS, A. (2003b): National- und Organisationskulturen. IN: THOMAS, A./KINAST, E.-U./SCHROLL-MACHL, S. [Hrsg.]: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen. S. 33

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Kultur eines Landes einen signifikanten Einfluss auf ihre Mitglieder in sämtlichen Lebensbereichen hat, wird die Relevanz eines solchen Einflusses auf den betriebswirtschaftlichen Kontext insbesondere auf der Managementebene deutlich.²⁰⁴ Der Einfluss der nationalen Kultur ergibt sich durch die im Unternehmen tätigen Mitarbeiter, welche bereits bei ihrem Eintritt in das Unternehmen durch erlernte Werte und Normen der Landeskultur geprägt sind und entsprechende Einstellungen und Verhaltensweisen aufweisen.²⁰⁵ Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass Unterschiede zwischen Unternehmenskulturen, welche demselben nationalen Kultureinfluss unterliegen, signifikant geringer sind als Unterschiede zwischen Unternehmenskulturen, welche von unterschiedlichen Landeskulturen umgeben sind.²⁰⁶ Dies bedeutet gleichsam, dass Landeskulturen zumindest eine Indikatorfunktion für die Unternehmenskulturen eines Landes haben bzw. dass Unternehmenskulturen weitgehend die Landeskulturen reflektieren, in welche sie eingebettet sind.

ZELINSKY zeigt anhand seiner schematischen, dreidimensionalen Darstellungen von Kultursystemen auf, dass die Ausprägungen wie z. B. Religion, Sprache, Kunst und Tradition räumlich nicht nur in Kulturregionen, sondern auch in Subregionen differenzierbar sind. Ebenso stellt er dar, dass die verschiedenen Subkulturen weitere kleinere Subkulturen beinhalten, in denen sich die Kulturausprägungen voneinander unterscheiden.²⁰⁷

Abb. 7: Schematische, dreidimensionale Darstellung von Kultursystemen nach ZELINSKY

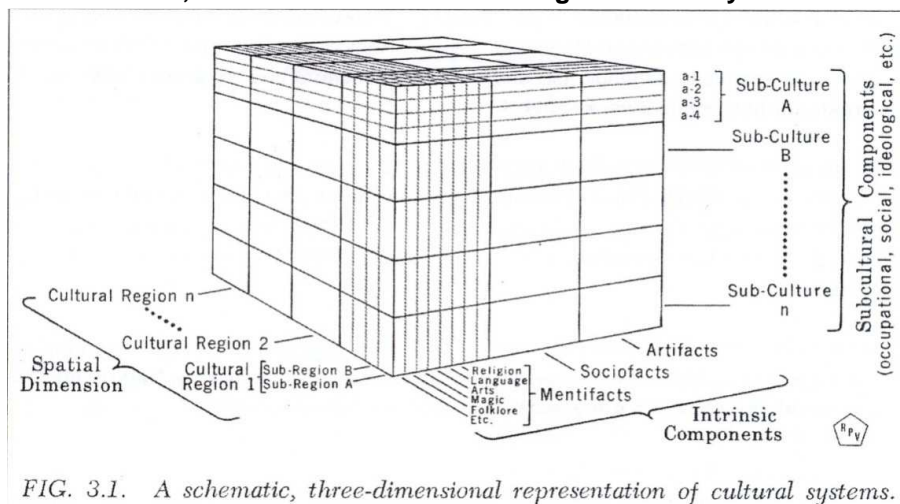


FIG. 3.1. A schematic, three-dimensional representation of cultural systems.

Quelle: ZELINSKY, M. (1973): The Cultural Geography of the United States. London. S. 73

HOFSTEDDE weist auch darauf hin, dass die in der internationalen Managementforschung analysierten Kulturelemente auch zwischen Regionen verschieden ausgeprägt sein können und so Kultur auch regional abgegrenzt werden kann: „Regionale [...] Kulturen lassen sich mit denselben Begriffen beschreiben wie nationale Kulturen: im Wesentlichen gelten die für

²⁰⁴ Vgl. SCHREYÖGG, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. IN: HALLER, M. [Hrsg.]: Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. 54. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Bern. S. 150
²⁰⁵ Vgl. ADLER, N./JELINEK, M. (1986): Is „organisation culture“ culture bound? IN: Human Resource Management. Vol. 25. No. 1. S. 86
²⁰⁶ Vgl. REINEKE, R. (1989): a. a. O. S. 40 ff.
²⁰⁷ Vgl. ZELINSKY, M. (1973): a. a. O. S. 73

eine Differenzierung zwischen nationalen Kulturen gefundenen Dimensionen ebenso für die Unterschiede innerhalb von Ländern“²⁰⁸.

Folglich kann davon ausgegangen werden, dass Kulturen sich nicht nur auf nationaler Ebene unterscheiden, sondern dass sich verschiedene Nationen auf Grund kultureller Gemeinsamkeiten zu einem größeren Kulturraum zusammenfassen lassen und dass Nationen in kleinere Regionalkulturen auf Grund kultureller Unterschiede gegliedert werden können. „Von Regionalkulturen soll dann gesprochen werden, wenn sich habituell verfestigte Orientierungen des Denkens, Fühlens und Handelns regionalspezifisch so verdichtet haben, dass zwischen zwei Regionen eindeutige kulturelle Unterschiede existieren“²⁰⁹. Hauptkriterium dieser Definition sind die Unterschiede, die sich aus den historischen Gegebenheiten und Entwicklungen ergeben haben.

In diesem Zusammenhang zeigt MIEGEL auf, dass regionale Wirtschafts- und Arbeitskulturen in Deutschland durch dauerhafte, langfristige aber auch aktuelle Einflüsse der Denk- und Anschauungsweisen und darauf aufbauend durch wirtschafts- und beschäftigungsrelevante Neigungen und Verhaltensweisen entstehen. Die Wirtschafts- und Arbeitskultur, wirtschafts- und beschäftigungsrelevantes Handeln sowie deren Entwicklung beeinflussen sich gegenseitig.²¹⁰ Folglich können Regionalkulturen wie am Beispiel der Ausprägungen in der Wirtschaft gezeigt wurde als Ausdruck tiefer und langfristiger Dispositionen sowie gewachsener Traditionen auf regionaler Ebene angesehen werden.²¹¹ Allgemein werden zur Bestimmung von Regionalkulturen folgende Merkmale zur Abgrenzung herangezogen:

- historische Gegebenheiten und geographische Lage,
- Religion,
- Sprache und Dialekte,
- Familien- und Geschlechtsrollenvorstellungen,
- Wirtschafts- und Arbeitsvorstellungen,
- politische Kultur und wohlfahrtsstaatliche Ideen sowie
- Bauweise/Agrarstruktur.²¹²

Die Bedeutung von regionaler Kultur für eine erfolgreiche Regionalentwicklung hat seit dem Cultural Turn²¹³ verstärkt Eingang in die wissenschaftliche Diskussion gefunden.²¹⁴ Kulturun-

²⁰⁸ HOFSTEDE, G. (2006): a. a. O. S. 21

²⁰⁹ ROHE, K. (1984): Regionalkultur, regionale Identität und Regionalismus im Ruhrgebiet. IN: LIPP, W. [Hrsg.]: Industriegesellschaft und Regionalkultur. Köln (Schriftenreihe der Hochschule für Politik München Bd. 6). S. 123

²¹⁰ Vgl. MIEGEL, M. (1991): Wirtschafts- und arbeitskulturelle Unterschiede in Deutschland – Zur Wirkung außerökonomischer Faktoren auf die Beschäftigung. Gütersloh. S. 16

²¹¹ Vgl. TEMPEL, G. (1993): Regionale Kulturen in Deutschland. Bremen. S. 3

²¹² Vgl. GERHARDS, J./HÖLSCHER, M. (2005): a. a. O. S. 19 und JORDAN, P. (2005): The Concept of Cultural Region and the Importance of Coincidence between administrative and cultural Regions. IN: Romain Review of Regional Studies. Vol. 1. No. 1. S. 15

²¹³ Der Begriff Cultural Turn beschreibt in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften die Tendenz, die Entwicklung kulturelle Aspekte stärker als Erklärungsdimension zu berücksichtigen. In der Wirtschaftsgeographie wird nun eine stärkere Fokussierung auf kulturelle Fragestellungen verfolgt. (Vgl. NORTON, W. (2006): Cultural Geography – Environments, Landscapes, Identities, Inequalities. Oxford/New York. S. 86 und BASSIN, G./SCOTT, A.J. (2004): Economic geography: tradition and turbulence. IN: BENKO, G./STROHMEYER, U. [Hrsg.]: Human Geography. A History for the 21st Century. London. S. 62

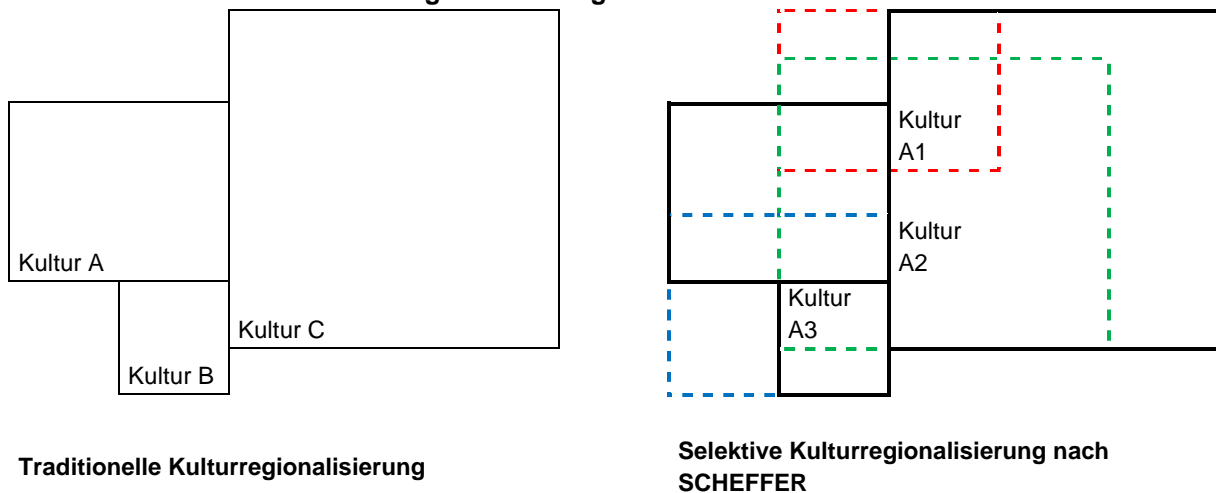
²¹⁴ Vgl. DANIELZYK, R./WOODS, G. (2001): On the relationship between cultural and economic aspects of regional development: some evidence from Germany and Britain. IN: European Planning Studies. Vol. 9. No. 1. S. 70 und CRANG, P. (1997): Cultural Turns and the (Re)Constitution of Economic Geography. IN: LEE, R./WILLS, J. [Hrsg.]: Geographies of Economies. London. S. 4 f.

terschiede erscheinen im länderkundlichen Schema der Kulturgeographie und in den Landeskunden der Literatur- und Sprachwissenschaften als Ausdruck der speziellen Kombination von territorial gebundenen Faktoren.²¹⁵ Im Rahmen der „Neuen Kulturgeographie“ und des Cultural Turns in den Wirtschaftswissenschaften stößt diese feste Verkopplung von Kultur und physischen Raum jedoch auf Ablehnung. Kultur ist danach im Zeichen der Globalisierung nicht mehr territorial gebunden,²¹⁶ da durch die rasant zunehmenden Möglichkeiten des Agierens über Distanzen die Plausibilität der Kopplung von Kulturmerkmalen und Räumen für viele Merkmale zunehmend verloren geht.²¹⁷

Gelöst von traditionellen Kulturregionalisierungen geht es heute um die Erfassung isolierter, einzelner Kulturmerkmale. Denn es ist offensichtlich, dass trotz aller Tendenzen der Entankerung Kulturen noch immer in bestimmten Räumen vorherrschen. Zweifellos finden einzelne Kulturmerkmale grenzüberschreitende Verbreitung und bedingen eine Tendenz der Vereinheitlichung oder Verschmelzung mit anderen Kulturbeständen. Doch bei Weitem sind von diesen Tendenzen nicht alle Kulturbestände erfasst, so gibt es z. B. in Mitteleuropa weiterhin eine Vielzahl von Sprachen.

Zur Abgrenzung von Regionalkulturen ist nach SCHEFFER heute die Selektivität der Einzelmerkmale von Bedeutung. Regionalkulturen sind nicht mehr ganzheitlich für eine große Anzahl von Kulturmerkmalen fest definiert. Dementsprechend ist ihre Abgrenzung von wenigen Kriterien der Beschreibung von Kultur und der Forschungsfrage abhängig.²¹⁸ Er nennt dieses Vorgehen selektive Kulturregionalisierung. Seine Ergebnisse zeigen selektive Räume für einzelne Merkmale A1, A2 und A3 einer Kultur A. Diese Ergebnisse sind somit differenzierter als der Ansatz der traditionellen Kulturregionalisierung, wie in Abb. 8 illustriert ist.

Abb. 8: Ansätze der Kulturregionalisierung



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009. In Anlehnung an SCHEFFER, J. (2006b): Das Kulturraumkonstrukt im Zeichen von Globalisierung und Interkulturalität und seine Bedeutung für einen zeitgemäßen Geographieunterricht. IN: KULKE, E. [Hrsg.]: GrenzWerte – Tagungsbericht und wissenschaftliche Abhandlungen des 55. Deutschen Geographentag Trier 2005. Berlin. S. 337

²¹⁵ Vgl. WERLEN, B./LIPPUNER, R. (2007): Regionale Kulturen und globalisierte Lebensstile. IN: Geographische Rundschau. Bd. 59. H. 7/8. S. 22 f.

²¹⁶ Vgl. GEBHARDT, H./REUBER, P./WOLKERSDORFER, G. (2003): Kulturgeographie - Leitlinien und Perspektiven. IN: GEBHARDT, H./REUBER, P./WOLKERSDORFER, G. [Hrsg.]: Kulturgeographie – Aktuelle Ansätze und Entwicklungen. Heidelberg. S. 2 f.

²¹⁷ Vgl. WERLEN, B./LIPPUNER, R. (2007): a. a. O. S. 22

²¹⁸ Vgl. SCHEFFER, J. (2003): The cultural dimension of the EU enlargement of the East: a geographical perspective. In: Acta Universitatis Carolinae. Geographica. H. 1/2003. S. 370

Im Zusammenhang mit der gewählten Forschungsfrage der Arbeit sind die Abgrenzungskriterien von Regionalkulturen gleichzusetzen mit den Abgrenzungskriterien von Kulturen in der internationalen Managementforschung. Demnach ist nationalkulturellen Einflussfaktoren bei der Bestimmung der Bedeutung kultureller Diversität für die Entwicklung von Standorten auch weiterhin eine entscheidende Bedeutung beizumessen. Darüber hinaus soll betont werden, dass weitgehende Konvergenz im Sinne einer Kulturvermischung und Angleichung der Kulturen weder wünschenswert noch ökonomisch interessant ist, da damit das Potenzial interkultureller Synergien verloren ginge.²¹⁹

2.3.2 Die Staatsgrenze als Trennlinie von Kulturen

Die wirtschaftlichen Verflechtungsprozesse über Staatsgrenzen hinweg erfordern es, die Grenze sowohl als Ende eines Staatsgebietes als auch als transkulturellen Raum zu verstehen.²²⁰ Zwar hat das vorangegangene Kapitel gezeigt, dass Kulturen durch die fortschreitende Globalisierung nicht mehr im Sinne der traditionellen Kulturgeographie regionalisiert werden können. Allerdings betrifft die Aufhebung der Regionalisierung nicht alle Kulturmerkmale. So ist z. B. die Sprache als Amtssprache durch eine Nationalregierung festgelegt und wird mit Ausnahme von ethnischen Minderheiten von der Bevölkerung des jeweiligen Staats als Muttersprache anerkannt und allgemein verwendet. In Europa stellen Staatsgrenzen so beispielsweise auch häufig Grenzen des Sprachgebrauchs dar.²²¹

Die Auswirkungen einer Staatsgrenze in Bezug auf eine Kulturregionalisierung werden gerade in der vergleichenden Betrachtung der Kulturlandschaft beiderseits der Grenze offenkundig. So sind verschiedene Bauweisen, Siedlungsformen und Agrarstrukturen beispielsweise für den bayerisch-böhmischen Grenzraum auf lokaler Ebene mit dem Ergebnis einer deutlichen Differenzierung der bayerischen und der tschechischen Kulturlandschaft untersucht worden.²²² Insbesondere ist bemerkenswert, dass trotz der Minderung der Grenzfunktion keine Angleichung in den genannten Bereichen zwischen den beiden Gemeinden stattgefunden hat.²²³ Auch die Studien FRAMKES²²⁴ und MEUSBURGERS²²⁵ belegen eindeutig, dass die Staatsgrenze zugleich als Grenze der Kulturlandschaft gelten kann. Auch im Be-

²¹⁹ Vgl. SCHEFFER, J. (2006a): Europas Kulturunterschiede als Herausforderung für eine Geographie der Interkulturellen Kommunikation. IN: SCHEFFER, J. [Hrsg.]: Europa und die Erweiterung der EU. Passau (Passauer Kontaktstudium Erdkunde Bd. 8). S. 24 f.

²²⁰ Vgl. BANDA, A./GROTHUES, D./MÜLLER, F./SCHNABEL, S./SCHÜTZE, S./WILLERS, S. (2009): Einleitung: Pasando Fronteras – Neue Perspektiven auf kulturelle Dynamiken in den Amerikas. IN: BANDA, A./GROTHUES, D./MÜLLER, F./SCHNABEL, S./SCHÜTZE, S./WILLERS, S. [Hrsg.]: Pasando Fronteras – Transnationale und transkulturelle Prozesse im Grenzraum Mexiko –USA. Berlin. S. 10

²²¹ Vgl. SCHEFFER, J. (2006a): a. a. O. S. 24 f.

²²² Vgl. BREUER, T./HOFFARTH, M./KOLEJKA, K./WERNER, E. (2007): Perspektiven grenzüberschreitender Dorfentwicklung beiderseits der deutsch-tschechischen Grenze. IN: Geographische Rundschau. Bd. 59. H. 6. S. 52 f.

²²³ Vgl. KOLEJKA, J./MAREK, D./LANGAR, F./HUDEČKOVÁ, Z. (2005): Tématická kartografická data česko-bavorského pomezí: sběr, interpretace, unifikace, integrace, vyhodnocení a vizualizace. IN: TALHOFER, V./FRIEDMANNOVÁ, L./HOFMANN, A. [Hrsg.]: Mapa v informační společnosti. Brno. S. 46 ff.

²²⁴ Vgl. FRAMKE, W. (1981): Die deutsch-dänische Grenze und die Differenzierung der Kulturlandschaft – ein „geographisches“ Problem? IN: Regio Basiliensis. Bd. 22. H. 2/3. S. 140 ff.

²²⁵ Vgl. MEUSBURGER, P. (1975): Die Auswirkungen der österreichisch-schweizerischen Staatsgrenze auf die Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur der beiden Rheintalhälften. IN: Mitteilungen der österreichischen Gesellschaft. Bd. 17. S. 303 ff.

reich der Planungssysteme begrenzt die Staatsgrenze den staatlichen Wirkungsbereich und ist dementsprechend als Trennlinie für Planungssysteme aufzufassen.²²⁶

Die Reflexion über eine Kulturgrenze impliziert das Nachdenken über das Eigene und das Fremde.²²⁷ Verschiedene Analysen zur Wahrnehmung von Grenzräumen und des Nachbarn beweisen ebenfalls, dass Staatsgrenzen Kulturen und damit Orientierungssysteme für die Bevölkerung begrenzen. So zeigt STECH durch eine Analyse der grenzüberschreitenden Mentalität auf, dass die Ausprägung stark voneinander differenzierter Kulturmerkmale einen negativen Einfluss auf die grenzüberschreitende Zusammenarbeit hat.²²⁸ Auf diesen Erkenntnissen aufbauend entwickelt TROEGER-WEISS einen Leitfaden zur Vermittlung interkultureller Kompetenz in Wirtschaft und Verwaltung.²²⁹ In diesem Zusammenhang sei auch auf Arbeiten zur Grenze als Identitätsgrenze hingewiesen. Bis jetzt konnte keine grenzüberschreitende Identität in Grenzregionen nachgewiesen werden.²³⁰

Gerade Staatsgrenzen, deren Verläufe seit Jahrhunderten gleich sind, sind außerdem Grenzen der jeweiligen Wirtschafts- und Arbeitskultur, da diese nach MIEGEL durch dauerhafte und langfristige Einflüsse der Denk- und Anschauungsweisen entstehen.²³¹ In diesem Sinne liefern auch Studien zur interkulturellen Kommunikation Ergebnisse, dass nationalstaatliche Einflussfaktoren weiterhin eine grundsätzliche Bedeutung in der Wirtschaftsorganisation haben.²³² Die relevanten Kulturunterschiede sind gerade entlang der lange Zeit geschlossenen Grenzen erheblich ausgeprägt und haben auch lange nach der Öffnung der Grenze Wirkungen auf die Grenzräume.²³³

In vielen Lebensbereichen sind so Kulturmerkmale zu identifizieren, deren Ausprägungen an das Territorium eines Nationalstaats gebunden sind, sodass die Staatsgrenze für die Kulturmerkmale als Trennlinie der Kultur zu verstehen ist. Jedoch werden gerade an offenen Grenzen durch die häufigen Kontakte der Bevölkerung verschiedene Kulturen in Kontakt gebracht, sei es durch kurzfristige Aufenthalte der Angehörigen der Bevölkerung im Nachbarland oder die Übernahme von Kulturgütern aus dem Nachbarraum. Deshalb kann von einer hohen kulturellen Vielfalt in Grenzregionen ausgegangen werden, die aber teilweise für die Kulturmerkmalsträger eine enge zeitliche Begrenzung aufweist. Sie ist nicht als Kulturangleichung zu verstehen, sondern eher als ein Neben- und Miteinander der Kulturen. Folglich kann von einer hohen kulturellen Diversität in Grenzregionen ausgegangen werden.

²²⁶ Vgl. KISTENMACHER, H./GUST, D. (1983): Erfordernisse und Probleme der grenzüberschreitenden Abstimmung bei der Raumplanung im deutsch-französischen Grenzraum am Oberrhein. IN: ARL [Hrsg.]: Probleme räumlicher Planung und Entwicklung in den Grenzräumen an der deutsch-französisch-luxemburgischen Staatsgrenze. Hannover (ARL-Forschungs- und Sitzungsberichte Bd. 149). S.12 ff.

²²⁷ Vgl. HELLER, W. (2003): Grenzen und ihre Erforschung: Gegenstände, Fragestellungen und Zielsetzungen. IN: DIEKMANN, I./KRÜGER, P./SCHOEPS, J. H. [Hrsg.]: Geopolitik – Grenzgänge im Zeitgeist. Potsdam. S. 328

²²⁸ Vgl. STECH, K. (2002): a. a. O. S. 71

²²⁹ Vgl. TROEGER-WEISS, G. (2006): a. a. O. S. 8

²³⁰ Vgl. WEIGL, M./ZÖHRER, M. (2005): Regionale Selbstverständnisse und gegenseitige Wahrnehmung von Deutschen und Tschechen. München (CAP Analyse 3). S. 8 ff.

²³¹ Vgl. MIEGEL, M. (1991): a. a. O. S. 16

²³² Vgl. PETZOLDT, K. (2004): a. a. O. S. 289 ff.

²³³ Vgl. STECH, K. (2002): a. a. O. S. 60 ff.

2.3.3 Die Bedeutung kultureller Diversität in Grenzregionen

Die vorangegangenen Ausführungen legen eindeutig dar, dass eine Staatsgrenze nach wie vor Kulturen räumlich voneinander abgrenzt und so auch als Grenze einer Kultur angesehen werden kann. Gleichzeitig belegen aber auch Handlungshilfen wie Leitfäden zur Vermittlung interkultureller Kompetenz oder Forschungsergebnisse zu Ansätzen zur Überwindung von Kulturhemmnissen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, dass der Kontakt zwischen Mitgliedern der verschiedenen Kulturen und somit der Bevölkerung der benachbarten Grenzräume in Europa zunimmt. Durch den mühelosen Übertritt der Staatsgrenze ins Nachbarland erhöht sich die Zahl der interkulturellen Begegnungen und erfordert somit eine Auseinandersetzung mit der Nachbarkultur. Durch diese meist zeitlich eng begrenzten Aufenthalte im Nachbarland, z. B. zum Einkaufen oder zu Besuchszwecken sowie bei Berufspendlern, kann im Sinne SCHEFFERs selektiver Kulturregionalisierung bei Grenzräumen eine Multikulturalität wahrgenommen werden, da Kulturmerkmale selektiv auch in der Nachbarregion feststellbar sind.²³⁴ Jedoch soll Multikulturalität nicht als Angleichung des Kulturmerkmals an die Kultur des Gastlandes verstanden werden, sondern als klar unterscheidbares Merkmal einer Person im Gastland, sodass eher eine Pluralisierung der Kultur in Grenzregionen vorliegt. Denn die eigene Kultur wird nicht aufgegeben, sondern im Nachbarland weiter als Orientierungssystem verwendet. Somit können Grenzregionen als kulturelles Interferenzgebiet oder als multikultureller Raum bezeichnet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die kulturelle Diversität durch die Zunahme der (kurz- und mittelfristigen) Grenzübertritte in Grenzregionen sehr hoch ist und somit Auswirkungen auf die Unternehmen und Standorte der Grenzregion hat. Die Grenzregionen haben dadurch die Herausforderung und Chance, die vorhandenen Kulturunterschiede für sich positiv zu nutzen, mögliche Synergiepotenziale bestmöglich auszuschöpfen und diese Synergien in grenznahen Standorten durch maßgeschneiderte Fördermaßnahmen gezielt in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Sowohl in empirischen Analysen als auch in theoretischen Überlegungen bleiben die Wirkungen kultureller Diversität als Entwicklungsprämisse weitgehend unbeachtet. Lediglich KAMPSCHULTE nennt kulturelle Unterschiede als einen Aspekt des Faktorenbündels „psychologische Barriere“, der sich auch bei offenen oder partiell offenen Grenzen trennend auswirkt.²³⁵ Daneben liegen einige Untersuchungen²³⁶ zu Kooperationsverhalten von politischen und ökonomischen Akteuren des Grenzraums vor, die Auswirkungen und Überwindungen interkultureller Unterschiede²³⁶ und verschiedener Mentalitäten²³⁷ analysieren. Diese Untersuchungen beschäftigen sich somit indirekt auch mit dem Thema „kulturelle Diversität in Grenzräumen“ ohne allerdings Entwicklungsansatzpunkte aufzuzeigen. Zu den wenigen Ausnahmen, die sich mit der Bedeutung kultureller Vielfalt in Grenzregionen als Entwicklungsprämisse beschäftigen, zählen die Studien von SCHEFFER, JANSCHITZ /KOFLER und EHLERS. SCHEFFER beschäftigt sich im Kontext der Entwicklung des Tourismus im Dreiländereck von Deutschland, Österreich und Tschechien mit der Wirkung kultureller Un-

²³⁴ Vgl. SCHEFFER, J. (2006a): a. a. O. S. 25

²³⁵ Vgl. KAMPSCHULTE, A. (1999): a. a. O. S. 27

²³⁶ Vgl. NOVÝ, I. (2006): Tschechisch-deutsche interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit in der Unternehmenssphäre. IN: HOLEČKOVÁ, R./NEUBERT, A./STEGER, T. [Hrsg.]: Sächsisch-tschechische Unternehmenskooperation – Probleme und Chancen. München. S. 89 ff. und TROEGER-WEISS, G. (2006): a. a. O. S. 8 ff.

²³⁷ Vgl. STECH, K. (2002): a. a. O. S. 26 ff.

terschiede und liefert Anwendungsbezüge für die strategische Ausrichtung des Tourismus sowie des sensiblen Umgangs mit den Kulturunterschieden in diesem Zusammenhang.²³⁸ JANSCHITZ/KOFLER zeigen am Fallbeispiel der österreichisch-italienisch-slowenischen Grenzregion, dass Grenzregionen als multikulturelle Räume aufgefasst werden und die Grenzwirkungen durch grenzüberschreitende Kulturprojekte gemindert werden können.²³⁹ So werden Kulturunterschiede und -gemeinsamkeiten auf der Artefakten-Ebene als Katalysator für die grenzüberschreitende Regionalentwicklung eingesetzt. EHLERS nennt als Pluspunkt der Grenzregionen die Bikulturalität, mit der um Investoren und Bewohner im Sinne eines Stadtmarketings geworben werden kann.²⁴⁰

3. Einfluss kultureller Diversität auf die regionale Wirtschaftsentwicklung – Diskussion wirtschaftsgeographischer Forschungsansätze und Konzepte

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass durch das Interagieren von Akteuren aus verschiedenen Kulturen kulturelle Diversität wirksam wird. Eine Erklärung der Wirkungen kultureller Vielfalt auf Regionen und somit auch auf Standorte kann nur unter Berücksichtigung von Akteuren und ihren Handlungen erfolgen. Deshalb ist es an dieser Stelle sinnvoll, Theorien und Konzepte der Wirtschaftsgeographie dahingehend zu analysieren, welche Bedeutung sie Akteuren und ihrem Interagieren zuschreiben. Ziel der Wirtschaftsgeographie ist es, ökonomische Strukturen und Prozesse in räumlicher Perspektive zu erklären. Allgemein herrschen die beiden wissenschaftstheoretischen Betrachtungsweisen – raumwirtschaftlicher Ansatz vs. handlungs- und akteursorientierte Ansätze - seit der Loslösung der Wirtschaftsgeographie aus der traditionellen Länderkunde vor.²⁴¹ In den beiden letzten Jahrzehnten hat die Disziplin einen Bedeutungswandel erfahren und gilt als innovativ und dynamisch.²⁴²

3.1 Der raumwirtschaftliche Ansatz

3.1.1 Traditioneller raumwirtschaftlicher Ansatz

Die Raumwirtschaftstheorie wird als ökonomische Theorie mit einer starken räumlichen Dimension eingeordnet.²⁴³ Sie befasst sich mit ökonomischen Strukturen im Raum, wobei diese Strukturen durch die räumliche Verteilung von Produktion und Konsum entstehen.²⁴⁴ Im Sinne der Raumwirtschaftstheorie wird die Wirtschaftsgeographie als Wissenschaft von der räumlichen Ordnung und der räumlichen Organisation der Wirtschaft aufgefasst.²⁴⁵ Es werden die ökonomischen Theorien an die Fragestellungen einer Wissenschaftsdisziplin der räumlichen Ordnung und Organisation der Wirtschaft angepasst. Zu den wichtigsten Aufga-

²³⁸ Vgl. SCHEFFER, J. (2007): Den Kulturen Raum geben – Das Konzept selektiver Kulturräume am Beispiel des deutsch-tschechisch-österreichischen Dreiländerecks. Passau (Passauer Schriften zur Geographie H. 24). S. 115

²³⁹ Vgl. JANSCHITZ, S./KOFLER, A. C. (2004): Protecting Diversities and Nurturing Commonalities in a Multicultural Living Space. IN: PAVLAKOVICH-KOCHI, V./MOREHOUSE, B./WASTL-WALTER, B. [Hrsg.]: Challenged Borderlands – Transcending Political and Cultural Boundaries. Aldershot. S. 204

²⁴⁰ Vgl. EHLERS, N. (2002): Selling the Border – Twin Towns on a Border – The Case of Kerkade and Herzogenrath. IN: Die Erde. Bd. 133. H. 1. S. 47 ff.

²⁴¹ Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): Wirtschaftsgeographie. Darmstadt. S. 4 f.

²⁴² Vgl. WARF, B./ARIAS, S. (2009): Introduction: the reinsertion of space into social sciences and humanities. IN: WARF, B./ARIAS, S. [Hrsg.]: The Spatial Turn – Interdisciplinary perspectives. London. S. 1

²⁴³ Vgl. KRIEGER-BODEN, C. (2005): Raumwirtschaftstheorie. IN: ARL [Hrsg.]: Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 899

²⁴⁴ Vgl. SCHÖLER, K. (2005): Raumwirtschaftstheorie. München (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). S. 10

²⁴⁵ Vgl. SCHÄTZL, L. (2003): Wirtschaftsgeographie. Bd. 1: Theorie. Paderborn. S. 21

ben einer raumwirtschaftsorientierten Wirtschaftsgeographie zählen u. a. die ressourcenzentrierte Analyse des Nutzungspotenzials von Standorten, die Identifizierung und Erklärung von Standortmustern einzelner Wirtschaftsbranchen sowie geographischer Innovations- und Diffusionsprozesse. Der Raum wird als Kostenfaktor angesehen und das Maß und die Qualität der Interaktionen zwischen Akteuren im Raum werden nicht beachtet. Anliegen der Raumwirtschaftslehre ist über die Entwicklung von Theorien und Modellen allgemeine Erkenntnisse über die räumliche Ordnung der Wirtschaft zu erlangen.²⁴⁶

Im raumwirtschaftlichen Ansatz wird vom Menschen als individuelle und gesellschaftliche Person abstrahiert und vom sog. homo oeconomicus ausgegangen. Diesem liegt die Betrachtungsweise eines von den Wirtschaftswissenschaften geschaffenen, modellhaften Menschenbildes zu Grunde. Der homo oeconomicus entscheidet und handelt stets auf der Grundlage vollkommener Informationen nach dem ökonomischen Prinzip mit dem Ziel der Gewinnmaximierung und reagiert daher ausschließlich auf materielle Anreize. Persönliche Präferenzen spielen bei den Entscheidungen keine Rolle.²⁴⁷

Die Raumwirtschaftslehre identifiziert wirtschaftliche Erklärungsvariablen für die räumliche Ordnung der Wirtschaft, welche nicht in individuellem, unterschiedlich motiviertem und von der Kultur geprägtem Agieren fundiert sind. Solche Variablen sind z. B.

- Ausstattung des Raumes mit Ressourcen, welche eine Bindung ökonomischer Aktivitäten bedingen,
- Transportkosten und
- Agglomerationsersparnisse.²⁴⁸

3.1.2 KRUGMANS New Economic Geography

Eine Weiterentwicklung des raumwirtschaftlichen Ansatzes stellt die aus der Volkswirtschaftslehre kommende „New Economic Geography“²⁴⁹ dar. In der New Economic Geography wird analysiert, welche Faktoren dafür verantwortlich sind, dass in einigen Regionen eine Konzentration ökonomischer Aktivitäten vorliegt.²⁵⁰ Die Arbeiten der KRUGMAN-Schule erklären unternehmerische Agglomerationsprozesse durch die Analyse der Kombination von steigenden Skalenerträgen und Transportkosten. Den Ausgangspunkt für sämtliche Überlegungen bildet also die Feststellung, dass wirtschaftliche Aktivitäten eine Tendenz zu einer starken räumlichen Ballung aufweisen.²⁵¹ Die Basis der New Economic Geography ist dabei die Hypothese, dass eine Verringerung der Transportkosten das räumliche Verteilungsmuster der ökonomischen Aktivität verändert.²⁵²

²⁴⁶ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart. S. 26

²⁴⁷ Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): a. a. O. S. 24

²⁴⁸ Vgl. SCHAMP, E. (1983): Grundsätze der zeitgenössischen Wirtschaftsgeographie. IN: Geographische Rundschau. Bd. 35. H. 2. S. 57

²⁴⁹ Vgl. KRUGMAN, P. (1991): Geography and Trade. London.

²⁵⁰ Vgl. LAMMERS, K./STILLER, S. (2000): Regionalpolitische Implikationen der neuen ökonomischen Geographie. Hamburg (Hamburgerisches Welt-Wirtschafts-Archiv Discussion Paper 85). S. 8

²⁵¹ Vgl. MAIER, G./TÖDTLING, F. (2006): Stadt- und Regionalökonomie 1: Standorttheorie und Raumstruktur. Wien. S. 113

²⁵² Vgl. WINTZER, E. (2007): Regionalpolitik und New Economic Geography – Grundlagen, Modelle, Entwicklungen. Saarbrücken. S. 20

Die Kritik am raumwirtschaftlichen Ansatz konzentriert sich vor allem darauf, dass sozial- und verhaltenswissenschaftliche Parameter weitgehend ausgeblendet bleiben. Gerade in der New Economic Geography wird der Raum durch externe Effekte und Transportkosten modelliert und als Strecke bzw. Streckennetz dargestellt.²⁵³ Da im raumwirtschaftlichen Ansatz die Akteure als homo oeconomicus abstrahiert werden, liegen allen Personen gleiche Handlungsweisen zu Grunde, sodass sich folglich keine kulturelle Diversität auf ökonomische Interaktionen auswirken kann. Aus diesem Grund liefern die Raumwirtschaftstheorien und KRUGMANS New Economic Geography keine Erkenntnisse zu Wirkungen kultureller Diversität auf Standorte und können in den folgenden Betrachtungen vernachlässigt werden.

3.2 Handlungs- und akteursorientierte Ansätze

Die Gegenposition zum raumwirtschaftlichen Ansatz ist eine handlungs- und akteurszentrierte Perspektive, die die Aspekte der Sozialwissenschaften stärker berücksichtigt.²⁵⁴ Akteure und/oder deren Handeln werden stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt, sodass soziokulturelle und -institutionelle Faktoren explizit in die Überlegungen einbezogen werden. Außerdem werden statische Erklärungsmuster vernachlässigt, sodass die Regionalentwicklung nun eher aus einem evolutionären Verständnis heraus betrachtet wird.²⁵⁵ Organisationsformen wie Netzwerke oder die spezifische regionale Innovationsfähigkeit stehen in jüngerer Zeit im Zentrum des Forschungsinteresses.²⁵⁶ Zu der veränderten Forschungsperspektive gehören nach SCHAMP insbesondere folgende Grundperspektiven, die das theoretische Gedankengerüst darstellen, das an die neuen Ansprüche angepasst ist und sozialwissenschaftliche Überlegungen berücksichtigt:

- Evolutionsökonomie,
- Regulationstheorie,
- neue Institutionenökonomie.²⁵⁷

HAAS/NEUMAIR führen außerdem als weitere Forschungsperspektiven den wahrnehmungs- und entscheidungsorientierter Ansatz neben dem relationalen an, welcher aber nicht als theoretisches Grundgerüst, sondern als eigenständiger methodischer Grundlagenansatz gewertet wird.²⁵⁸

Zwar werden auch Überlegungen aus den Kulturwissenschaften nach dem sog. Cultural Turn stärker zur Erklärung von raumwirtschaftlichen Strukturen berücksichtigt,²⁵⁹ allerdings

²⁵³ Vgl. KAWKA, R. (2003): Die New Economic Geography – besser als ihr Ruf. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 47. H. 6. S. 189 f.

²⁵⁴ Vgl. SCHAMP, E. (2007): Denkstile in der deutschen Wirtschaftsgeographie. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 51. H. 3/4. S. 244

²⁵⁵ Vgl. SCHAMP, E. (2002): Evolution und Institution als Grundlagen einer dynamischen Wirtschaftsgeographie. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 90. H. 1. S. 40 ff.

²⁵⁶ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2000): Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 44. H. 3/4. S. 167 ff. und STERNBERG, R. (1999b): Innovative Netzwerke und Regionalentwicklung. IN: ARL [Hrsg.]: Europäische Einflüsse auf die Raum- und Regionalentwicklung am Beispiel des Naturschutzes, der Agenda 2000 und des regionalen Milieus. Hannover (ARL-Arbeitsmaterial H. 257). S. 78 ff.

²⁵⁷ Vgl. SCHAMP, E. (2000): Vernetzte Produktion – Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt. S. 5 ff.

²⁵⁸ Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): a. a. O. S. 26

²⁵⁹ Vgl. BARNES, T. (2001): Rethorizing Economic Geography: From the Quantitative Revolution to the "Cultural Turn". IN: Annals of the Association of American Geographers. Vol. 91. No. 3. S. 555

liegen bisher keine speziellen wirtschaftsgeographischen Forschungsperspektiven oder -ansätze zur kulturwissenschaftlichen Berücksichtigung vor.

3.2.1 Evolutionsökonomie

Neu entwickelte Technologien gelten als Schlüssel für einen erfolgreichen Strukturwandel. Im Gegensatz zu den traditionellen raumwirtschaftlichen Theorien, in denen der technische Fortschritt als externe und bekannte Größe betrachtet wird, betont der evolutorische Ansatz deren Genese und Diffusion. In diesem Zusammenhang wird der technologische Fortschritt aus Sicht der Regionalentwicklung als ein endogen erzeugter Wandel gewertet. Von großer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Lernprozesse zwischen den Akteuren sowie das Wissen.²⁶⁰ In Anlehnung an die biologische Evolutionslehre wird die Entwicklung von Wirtschaftsstandorten nicht als linearer Prozess, sondern als beste Problemlösungsmöglichkeit gesehen. Der Optimierungsprozess wird als vielgestaltiger Prozess aufgefasst, der je nach spezifischen Umweltgegebenheiten und Anpassungserfordernissen auch nur bedingt tragfähige und suboptimale Lösungen akzeptiert.²⁶¹

Evolutionsökonomische Theorien verknüpfen mikroökonomische Sachverhalte mit Aussagen zur makroökonomischen Ebene. Die analytischen Betrachtungen der Wirtschaftsgeographie werden als mesoökonomische Perspektive aufgefasst.²⁶² Auf der mikroökonomischen Stufe der Unternehmen existiert ein gewisser Bestand an spezifischen Entscheidungsregeln und Verfahrensweisen, den sog. Routinen, die unumgänglich zur Steuerung von Außenbeziehungen des Unternehmens sind. Ein aktives Suchen nach innovativen, unternehmensinternen Problemlösungen kennzeichnet sie.²⁶³ Das Lernen neuer Problemlösungen erfolgt in Schleifen und bezieht immer wieder andere Akteure mit ein. Als wichtige Voraussetzungen für das Lernen werden Neugierde, Offenheit, Kooperationswille, Kreativität und Vertrauen angeführt. Generell ist das Problemlösen ein Optimierungsprozess im Sinne von Trial-and-Error, da aus geschehenen Fehlern gelernt und umgehend darauf reagiert wird.²⁶⁴ Die dadurch entstehenden Neuerungen nützen dem Unternehmen, solange sie ausschließlich im Unternehmen anwendbar sind. Dieses sog. „tacit knowledge“ ist nur unternehmensintern verständlich und wird nur auf eigenes Bestreben hin für Dritte zugänglich gemacht. Dadurch sichert sich das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil und ermöglicht eine Wissensteilung mit Dritten erst, wenn das Wissen kodifizierbar ist. Das „codified knowledge“ gilt als Voraussetzung für die Verbreitung von neuem Wissen und Technologie. In Kooperationen wird Wissen teilweise gemeinsam generiert und geteilt, dabei sichern insbesondere Vertrauensbeziehungen zwischen den Partnern einen Wettbewerbsvorteil.²⁶⁵ Für makroökonomische Entwicklungen werden aufeinander aufbauend diese mikroökonomischen Prozesse zur Erklärung herangezogen:

²⁶⁰ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2000): a. a. O. S. 173

²⁶¹ Vgl. BUTZIN, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und lernende Regionen. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 44. H. 3/4. S. 159

²⁶² Vgl. SCHAMP, E. (2000): a. a. O. S. 19

²⁶³ Vgl. SCHAMP, E. (2002): a. a. O. S. 42

²⁶⁴ Vgl. BERNREUTHER, A. (2005): a. a. O. S. 19

²⁶⁵ Vgl. MASKELL, P. (1998): Competiveness, Localised Learning and Regional Development - Specialization and Prosperity in Small Open Economies. London. S. 29 ff.

- Ein Evolutionsprozess, bei dem neue Industriezweige entstehen, wird nur durch Technologien mit steigenden Skalenerträgen angestoßen.
- Historische Auslöser für steigende Skalenerträge sind unscheinbare und zufällige Ereignisse.
- Dies sind entscheidend dafür, welche Technologien sich durchsetzen und damit einen lock-in verursachen.
- Dadurch entwickelt sich ein bestimmter technologischer Entwicklungspfad, der nicht mehr umkehrbar ist und nur aus seiner historischen Genese heraus begründet werden kann.²⁶⁶

Dem Interagieren zwischen Akteuren wird in der Evolutionsökonomie eine Bedeutung für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen beigemessen. Diese Handlungen sind kulturgeprägt und können bei Akteuren aus verschiedenen Kulturen schwieriger sein und somit das Lernen erschweren. Vor allem die Bedeutung des tacit knowledge im Innovationsprozess und dessen Entwicklung ist ein wichtiger Hinweis, dass durch die geographische Nähe auch von einem gemeinsamen kulturellen Hintergrund ausgegangen wird.²⁶⁷

3.2.2 Regulationstheorie

Die ursprünglich von französischen Sozialwissenschaftlern entwickelte Regulationstheorie versucht die Komplexität der Entwicklungsdynamik moderner kapitalistischer Industriegesellschaften in ihrer zeitlichen und räumlichen Differenzierung zu erklären.²⁶⁸ Sie wurde von zahlreichen Wirtschaftsgeographen weiterentwickelt und besitzt in der Wirtschaftsgeographie als wissenschaftliche Grundlage für verschiedene Fragestellungen mittlerweile eine hohe theoretische Relevanz.

Die Erklärung der langfristigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung durch eine nicht-deterministische Abfolge von stabilen Entwicklungsphasen und -krisen wird mit der Regulationstheorie beabsichtigt. Außerdem sind gesellschaftliche Rahmenbedingungen, in denen technologische Innovationen nur ein Instrument unter vielen sind, quasi der Anlass strukturellen Wandels.²⁶⁹ Im Mittelpunkt der Regulationstheorie steht das Zusammenspiel der wirtschaftlich-technischen und der gesellschaftlich-institutionellen Strukturen einer Volkswirtschaft. Abb. 9 zeigt die Grundstruktur der Regulationstheorie.

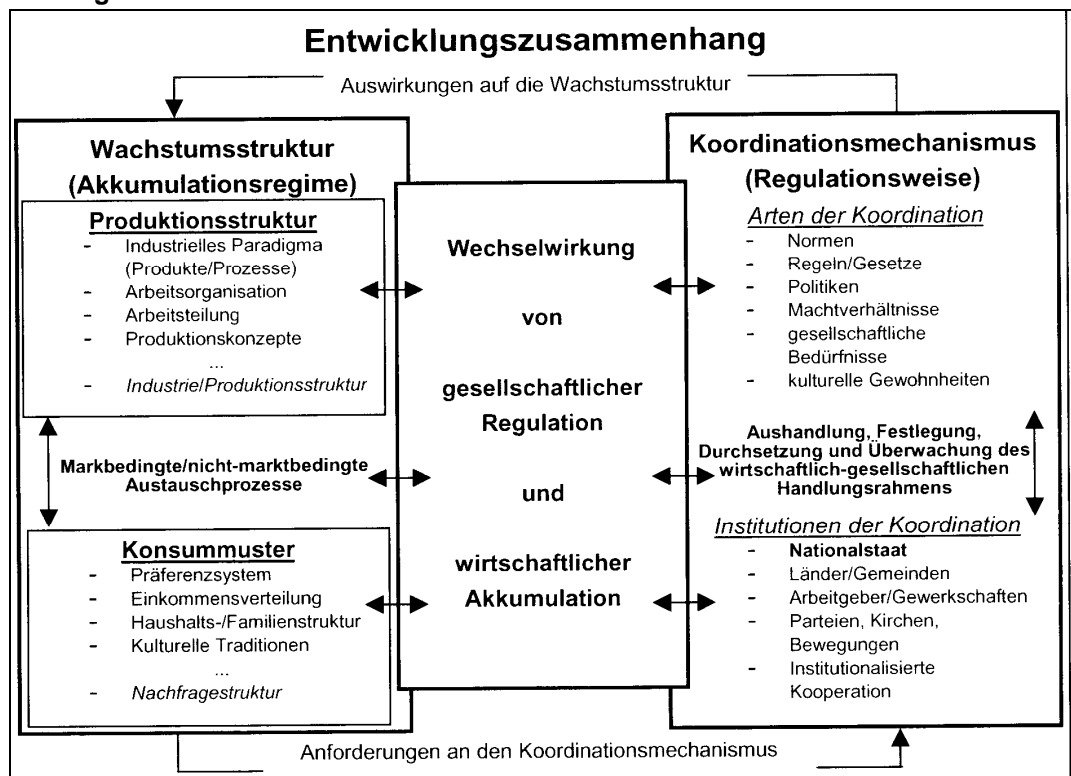
²⁶⁶ Vgl. SCHAMP, E. (2000): a. a. O. S. 20

²⁶⁷ Vgl. BERNREUTHER, A. (2005): a. a. O. S. 20

²⁶⁸ Vgl. FUCHS, M. (1993): Postfordistische Ansätze in einer forditisch geprägten Region: Das Beispiel Wolfsburg. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 81. H. 2. S. 144

²⁶⁹ Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): a. a. O. S. 82

Abb. 9: Regulationstheoretische Grundstruktur der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Beziehungen in einer Volkswirtschaft



Quelle: BATHELT, H. (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 82. H.2. S. 66

Die Entwicklungsphasen sind durch einen in sich stimmigen, gesellschaftlich-wirtschaftlichen Entwicklungszusammenhang gekennzeichnet, der zwei sich gegenüberstehende Blöcke, ein Akkumulationsregime und einen Koordinationsmechanismus, enthält.

Das Akkumulationsregime beschreibt das Entwicklungsmuster einer Volkswirtschaft. Es setzt sich aus dem Zusammenspiel einer vorherrschenden Produktionsstruktur mit einem Konsummuster über einen längeren Zeitraum hinweg zusammen, wobei BATHELT betont, dass das Konsummuster von kulturellen Traditionen abhängig ist.²⁷⁰ Produktionsstruktur und Konsummuster stehen über Austauschprozesse miteinander in Beziehung.²⁷¹ Die Regulationsweise umreißt den ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Handlungsrahmen, der die Steuerungsmechanismen und Organisationsformen der Wirtschaftsprozesse regelt. Diese Koordinationsmechanismen umfassen Normen, Gesetze, Politiken, etc., in denen sich das Agieren zwischen Konsum und Produktion vollzieht.²⁷² Auf der obersten Ebene ist dies der Nationalstaat. Gerade bei der Kooperationsart kommt kulturellen Gewohnheiten eine hohe Bedeutung zu. Die Theorie zeigt, dass die Entwicklung einer Volkswirtschaft von der Kultur geprägt ist. Da allerdings Handlungen und Kommunikation hier keine Rolle spielen, lassen sich keine Aussagen über die Wirkungen von kultureller Diversität aus dieser Theorie ableiten.

²⁷⁰ Vgl. BATHELT, H. (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 82. H. 2. S. 66

²⁷¹ Vgl. KRÄTKE, S. (1996): Regulationstheoretische Perspektiven der Wirtschaftsgeographie. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 40. H. 1/2. S. 9

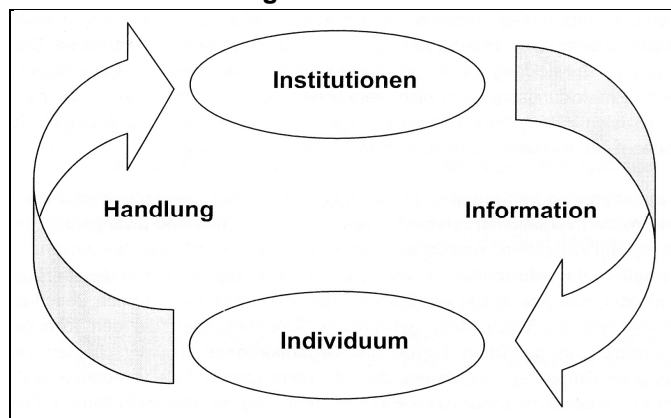
²⁷² Vgl. DUNFORD, M. (1990): Theories of Regulation. IN: Environment and Planning D. Vol. 8. No. 3. S. 306

3.2.3 Neue Institutionenökonomie

Innerhalb der Wirtschaftsgeographie vollzieht sich verstärkt seit den 1990er Jahren eine Wandlung zu einer institutionenökonomischen Sichtweise wirtschaftlicher Entwicklung. Dieser „institutional turn“ resultiert aus der Erkenntnis, dass wirtschaftliche Entwicklungsprozesse nicht verstanden werden können, ohne sich mit grundlegenden sozialen und kulturellen Hintergründen zu beschäftigen, von denen einerseits ökonomisches Handeln abhängt und andererseits auch fortwährend geformt wird.²⁷³ Deshalb finden in den Ansätzen das Verhalten der Akteure und die Form der Koordinierungsmechanismen zwischen ihnen eine starke Berücksichtigung.²⁷⁴

Nach NORTH können Institutionen als die Spielregeln einer Gesellschaft oder der Rahmen für menschliche Interaktionen verstanden werden. Institutionen sind Zwänge oder Beschränkungen, die auf zwischenmenschlichen Interaktionen liegen und diese begrenzen.²⁷⁵ Sie können zum Einen formeller Art sein und sich z. B. in Gesetzen ausdrücken oder zum Anderen in Gestalt informeller gesellschaftlicher Beschränkungen wie z. B. Normen und Werte Handlungsspielräume definieren. Der ambivalente Charakter der Institutionen ist dadurch bedingt, dass er individuelles Handeln beschränkt, aber zugleich auch durch Werte und Normen die Interaktion und Kommunikation ermöglicht.²⁷⁶ Dieser Gedanke kommt auch in der Handlungs-Informationsschleife nach HODGSON zum Ausdruck.

Abb. 10: HODGSONs Handlungs-Informationsschleife



Quelle: HODGSON, G. (1998): The Approach of Institutional Economics. IN: Journal of Economic Literature. Vol. 36. S. 176

MARTIN betont, dass gerade die informellen Institutionen einen wesentlichen Einfluss auf das raumwirksame Handeln haben, und sieht darin einen Beweis, dass ökonomisches Interagieren auch immer auf sozialen Beziehungen beruht.²⁷⁷ Regionale formale und informelle Institutionen sind so für regionsspezifische Handlungsweisen verantwortlich und leisten einen Beitrag zur Erklärung von wirtschaftlicher Entwicklung von Standorten. HODGSON be-

²⁷³ Vgl. BERNREUTHER, A. (2005): a. a. O. S. 27

²⁷⁴ Vgl. THOMI, W. (2001): Institutionenökonomische Perspektiven im Kontext der Reorganisation subnationaler Gebietskörperschaften. IN: Geographica Helvetica. Bd. 56. H. 1. S. 4

²⁷⁵ Vgl. NORTH, D. C. (1992): Institution, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen. S. 3

²⁷⁶ Vgl. BERNDT, C. (1999): Institutionen, Regulation und Geographie. IN: Erdkunde. Bd. 53. H. 4 S. 306 und BLUME, L. (2009): Regionale Institutionen und Wachstum – Sozialkapital, Kommunalverfassungen und interkommunale Kooperationen aus regional- und institutionenökonomischer Perspektive. Marburg. S. 34 ff.

²⁷⁷ Vgl. MARTIN, R. (2000): Institutional approaches in economic geography. IN: SHEPPARD, E. [Hrsg.]: A companion to economic geography. Oxford. S. 77

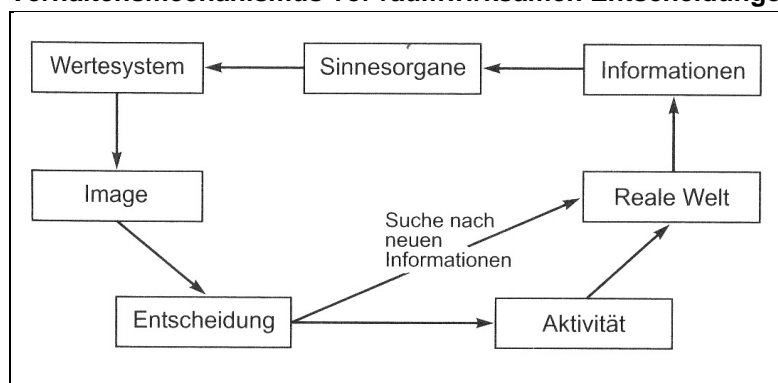
tont explizit die Bedeutung kultureller Werte und Normen bei der Ausgestaltung individuellen Interagierens.²⁷⁸ Innerhalb der Institutionenökonomie vertreten einige Wissenschaftler die Auffassung, dass Wirtschaft als ein sozioinstitutionell eingebettetes System verstanden werden kann. Institutionen sind hier als kulturbasiertes soziales Repertoire, Routine und Netzwerk mit den Eigenschaften des gegenseitigen Vertrauens zu verstehen. Sie geben den Rahmen für die Legitimation ökonomischen Handelns vor. Die Argumentation folgt weitergehend GRANOVETTERs Argumenten zur Bedeutung von Embeddedness für die regionale Entwicklung, wobei Wirtschaft als soziales Netzwerk in Wert gesetzter Ressource verstanden wird.²⁷⁹

Innerhalb der Institutionenökonomie wird raumwirksame Ökonomie auf die Ausprägungen regionaler sozialer Gefüge zurückgeführt. Kulturbasiertes Vertrauen, Reziprozität und Übereinkünfte zwischen den Akteuren haben hier eine überragende Bedeutung. Der Soziokultur und somit der Zugehörigkeit der Akteure zu einer Kultur wird in diesem Ansatz eine hohe Bedeutung beigemessen. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass kulturelle Diversität eher als ein Hindernis als ein Katalysator für Synergien angesehen wird. Der Ansatz liefert allerdings klare Hinweise zur Operationalisierung kultureller Diversität im Sinne der Entwicklung von interkulturellen Synergien in Grenzregionen, da er den Konzepten Vertrauen und Embeddedness eine hohe Bedeutung beimisst.

3.2.4 Wahrnehmungsorientierter Ansatz

Der wahrnehmungsorientierte Ansatz stellt die im Inneren des Menschen ablaufenden Prozesse, die einem raumwirksamen Verhalten vorgelagert sind, in den Fokus und führt das subjektive Handeln von Menschen als Begründung für die räumliche Differenzierung der Wirtschaft an. Kultur und die regionale Soziokultur haben einen entscheidenden Einfluss auf die Regionalentwicklung, da diese normativen Strukturen und Einstellungsmuster das Wertesystem in der Phase der Wahrnehmung prägen.²⁸⁰ Der einer raumwirksamen Entscheidung vorangegangene Verhaltensmechanismus lässt sich mit folgendem Schema visualisieren.

Abb. 11: Verhaltensmechanismus vor raumwirksamen Entscheidungen



Quelle: HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): Wirtschaftsgeographie. Darmstadt. S. 27

²⁷⁸ Vgl. HODGSON, G. (1994): The Return of Institutional Economics. IN: SMESLER, N./SWEDBERG, R. [Hrsg.]: The Handbook of Economic Sociology. Princeton. S. 69

²⁷⁹ Zum Konzept der Embeddedness s. Kap. B I 3.3.2

²⁸⁰ Vgl. HELBRECHTS, I./DANIELZYK, R./BUTZIN, B. (1991): Wahrnehmungsmuster und Bewußtseinsformen als qualitative Faktoren der Regionalentwicklung: Fall Ruhrgebiet. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 49. H. 4. S. 230

Die reale Welt ist die Quelle für die aus der zeitlichen und räumlichen Umwelt an das Individuum herangetragenen Informationen. Diese werden über die Sinnesorgane wahrgenommen. Die Wahrnehmung ist stets selektiv. Abhängig von der individuellen Ausgangssituation werden die Informationen bewusst, unbewusst oder gar nicht aufgenommen. Das Individuum macht sich damit ein subjektives Bild seiner objektiv gegebenen Umwelt. Im Anschluss daran werden diese Informationen in ein Image eingeordnet, das sich auf das subjektive Umweltbild bezieht. Dabei ist zu prüfen, inwiefern die zur Auswahl stehenden Handlungsalternativen mit dem gesetzten Anspruchsniveau übereinstimmen, bevor eine Entscheidung gefällt wird, der eine raumwirksame Aktivität folgt. Reichen die aufgenommenen Informationen nicht aus oder wird deren Qualität als unzureichend erachtet, beginnt eine neue Informationssuche.²⁸¹ RIEDEL merkt in diesem Zusammenhang an, dass die raumrelevante Wahrnehmung von den Variablen Alter, Geschlecht, sozioökonomischer Status und Kultur abhängig ist.²⁸²

Eine verhaltenstheoretisch orientierte Wirtschaftsgeographie setzt sich mit folgenden drei Aspekten auseinander und verknüpft diese miteinander:

1. Analyse des dem Unternehmerverhalten vorangegangenen Entscheidungsprozesses unter Berücksichtigung der internen (z. B. persönlichen Präferenzen Ziele, Zeit- und Finanzbudget etc.) und externen Faktoren (z. B. Gesetze, Agglomerationseffekte, Flächenangebot).
Der obige Prozess wird als „spatial behavior“ bezeichnet. Dabei handelt es sich um das aktivitätsneutrale Verhalten einer Person gegenüber dem Raum, während raumwirksame Aktivitäten „behavior in space“ genannt werden.²⁸³ Der Raum wird in diesem Fall die „Bezugsfläche verhaltensgesteuerter Aktivitäten“²⁸⁴.
2. Analyse der Einbindung des Unternehmens in Traditionen, die dem Verhalten einen gewissen Rahmen geben.
3. Analyse des aus den ersten und zweiten Aspekten resultierenden raumwirksamen Verhaltens.²⁸⁵

Der Ansatz ist sehr deskriptiv ausgerichtet, indem räumliches Handeln lediglich beschrieben und über seine zu Grunde liegende Motivation nur mehr oder weniger plausible Vermutungen angestellt werden. Die Fixierung auf das individuelle Handeln einzelner Personen und Unternehmen bewirkt eine Abstraktion von gesamtgesellschaftlichen Umfeldbedingungen, die das menschliche Handeln und Entscheiden beeinflussen.²⁸⁶

²⁸¹ Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): a. a. O. S. 27

²⁸² Vgl. RIEDEL, H. (1994): Wahrnehmung von Grenzen und Grenträumen – Eine kulturpsychologisch-geographische Untersuchung im saarländisch-lothringischen Grenzraum. Saarbrücken (Arbeiten aus dem Geographischen Institut der Universität des Saarlandes Bd. 41). S. 31

²⁸³ Vgl. WIESSNER, R. (1978): Verhaltensorientierte Geographie. Die angelsächsische behavioral geography und ihre sozialgeographischen Ansätze. IN: Geographische Rundschau. Bd. 30. H. 11. S. 421

²⁸⁴ THOMALE, E. (1974): Geographische Verhaltensforschung. Marburg (Marburger Geographische Schriften Bd. 61). S. 19

²⁸⁵ Vgl. HAAS, H.-D./FLEISCHMANN, R. (1986): Probleme industrieller Standortentwicklung im Münchener Raum aus der Sicht einer verhaltensorientierten Industriegeographie. IN: SCHAFFER, F./POSCHWATTA, W. [Hrsg.]: Angewandte Sozialgeographie: Karl Ruppert zum 60. Geburtstag. Augsburg (Beiträge zur angewandten Sozialgeographie). S. 304 ff.

²⁸⁶ Vgl. SCHAMP, E. (2003): Raum, Interaktion und Institution. Anmerkungen zu drei Grundprinzipien der deutschen Wirtschaftsgeographie. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 47. H. 3/4. S. 149

Mit der Forschungsperspektive wahrnehmungsgeographischer Untersuchungen können Zusammenhänge zwischen Wirtschaftsstruktur, Politik und Soziokultur hergestellt werden.²⁸⁷ Der Ansatz lässt zwar keine Rückschlüsse auf die Entwicklung von interkulturellen Synergien in Grenzregionen zu, ermöglicht es aber, wichtige Aussagen zu den Möglichkeiten kulturelle Diversität empirisch zu erfassen. So wird deutlich, dass der Umgang mit Partnern aus anderen Kulturen zunächst durch die individuelle Wahrnehmung entscheidend geprägt wird und auf Grundlage dieser Wahrnehmung sowie externer Faktoren raumwirksame ökonomische Interaktionen vollzogen werden. Es liegen eine Reihe wahrnehmungsgeographischer Arbeiten zu europäischen Grenzräumen vor, die u. a. die Wahrnehmung mit dem aktionsräumlichen Verhalten der Bevölkerung in Beziehung setzen²⁸⁸ oder aus den gegenseitigen Wahrnehmungsmustern Problemfelder zukünftiger grenzüberschreitender Regionalentwicklung ableiten.²⁸⁹

3.2.5 Relationaler Ansatz

Die von BATHELT/GLÜCKLER entwickelte „Relationale Wirtschaftsgeographie“ ist ein noch junger Forschungsansatz, der auf einer ursprünglich im angelsächsischen Sprachraum formulierten Gegenposition zum raumwirtschaftlichen Ansatz, die das Etikett „New Economic Geography“ für sich beansprucht, aufbaut.²⁹⁰ Da der Begriff „New Economic Geography“ bereits durch die von KRUGMAN betonte räumliche Dimension der Volkswirtschaftslehre besetzt ist,²⁹¹ wird hier bewusst die deutsche Bezeichnung „Neue Wirtschaftsgeographie“ gewählt, um Verwechslungen zu vermeiden.

Kernstück dieses Ansatzes stellen sozialwissenschaftliche Aspekte dar. Der Raum verkörpert ein soziales, von Menschen geschaffenes Konstrukt, das aus den Interaktionen zwischen den Akteuren entsteht, aber auch gleichzeitig Einfluss auf ihre Interaktionen hat. Innerhalb dieser Perspektive sind soziale, kulturelle und gesellschaftliche Bindungen und die Embeddedness der Akteure von besonderer Bedeutung.²⁹² Hauptanliegen der neu entwickelten Herangehensweise nach BATHELT/GLÜCKLER sind folgende Fragen:

- Wie agieren Unternehmen miteinander und welche Wirkung hat dies auf lokalisierte Prozesse und Strukturen?
- In welcher Weise prägen der institutionelle und der soziokulturelle Kontext in der Stammregion die Unternehmen?
- Inwieweit kann die Organisation von Unternehmen und Produktionssystemen regional differenziert werden?

²⁸⁷ Vgl. ARING, J./BUTZIN, B./DANIELZYK, R./HELBRECHT, I. (1989): „...daß die Wahrnehmung wichtiger ist als die Realität?“ Zur Krisenbewältigung und Regionalentwicklung im Ruhrgebiet. IN: Berichte zur deutschen Landeskunde. Bd. 63. H. 2. S. 513

²⁸⁸ Vgl. MAIER, J. (1995): Die Grenze als aktivitäts- und aktionsräumliches Forschungsobjekt: Verflechtungs- und Beziehungsmuster zwischen Nordbayern und Westböhmen. IN: INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALGEOGRAPHIE [Hrsg.]: Frankfurter Wirtschafts- und Sozialgeographische Schriften. H. 67. S. 91ff. und HOORN, A. (2006): Wahrnehmungs- und Handlungsmuster an der deutsch-polnischen Grenze. IN: Europa Regional. Bd. 14. H. 1. S. 30 f.

²⁸⁹ Vgl. TROEGER-WEISS, G./KRAUS, M./STECH, K. (2003): Information und Bewusstseinsbildung der Bevölkerung und der Wirtschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Die EU-Osterweiterung auf die Tschechische Republik und ihre möglichen Auswirkungen auf das bayerische Grenzland. Hannover. (ARL-Arbeitsmaterialien H. 302). S. 68 ff.

²⁹⁰ Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): a. a. O. S. 26

²⁹¹ Vgl. KRUGMAN, P. (2007) The "new" economic geography: where are we? IN: FUJITA, M. [Hrsg.]: Regional integration in East Asia: from the viewpoint of spatial economics. Basingstoke. S. 23 ff.

²⁹² Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): a. a. O. S. 5

- Durch welche Kommunikations- und Abstimmungsprozesse ist es Unternehmen möglich, ihr Umfeld nach ihren Vorstellungen zu prägen, sodass ihre Wettbewerbsfähigkeit steigt und der technische Fortschritt beschleunigt wird?
- Warum entstehen neue Institutionen und in welcher Weise sind diese territorial bestimmbar?
- Welche Wirkungen haben Veränderungen von Technologien, Nachfragewünschen und Wettbewerbsbedingungen auf die Produktionsorganisation und sind die Wirkungen und deren Lösungen regional differenzierbar?²⁹³

Im Kontrast zur Raumwirtschaftslehre wird nicht analysiert, mit welchen Standortfaktoren Regionen ausgestattet sein müssen, um sich für die Ansiedlung von Unternehmen gut zu eignen, sondern wie Betriebe ihr Umfeld selbst so beeinflussen, sodass sie unter optimalen Konditionen arbeiten können.²⁹⁴

Die relationale Grundperspektive von Entwicklung beinhaltet dabei folgende Punkte:

- Kontextualität: Handeln ist situationsspezifisch auf Grund des Einflusses konkreter Strukturen.
- Pfadabhängigkeit: Kontextgeleitetes ökonomisches Handeln führt historisch gesehen zu einer Dynamik pfadabhängiger Entwicklung, weil spezifische Handlungszusammenhänge auch spezifische Entwicklungen zur Folge haben. Situieretes Handeln in der Vergangenheit bedingt spezifisches Handeln in der Gegenwart und richtet dadurch Handlungsziele und -möglichkeiten entlang eines historischen Entwicklungspfades aus.
- Kontingenzen: Kontextabhängigkeit bewirkt ökonomisches Handeln außerhalb allgemein gültiger Gesetze. Ein eingeschlagener historischer Entwicklungspfad kann deshalb nicht als deterministisch für die Zukunft angesehen werden. Durch konkrete Handlungskontexte besteht immer die Möglichkeit zur Abweichung vom bestehenden und zum Wandel in Richtung eines neuen Entwicklungspfades.²⁹⁵

Die Repositionierung hin zu einer Grundperspektive impliziert eine Abkehr von theoretischen Programmen, deren Konzepte auf universellen Gesetzen, linearen Entwicklungen und geschlossenen Systemen basieren. Deshalb erfordert eine relationale Perspektive auch eine Neuformulierung der Konzepte, die zur Erklärung ökonomischer Strukturen und Prozesse verwendet werden. BATHELT/GLÜCKLER bezeichnen diese möglichen Grundkonzepte als Ionen einer relationalen Wirtschaftsgeographie. Institutionen spielen eine zentrale Rolle bei der Analyse und Erklärung kontextspezifischen Handelns.²⁹⁶

- Organisation: Untersuchungsgegenstand ist hier die Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsteilung in und zwischen Unternehmen sowie formellen Institutionen. Grundfragen richten sich nach einem möglichst effizienten unternehmerischen Mitteleinsatz von Arbeit und Kapital. Neben einer hinreichenden Koordination und Kontrolle des Produktionsablaufs stellt sich für ein Unternehmen die grundsätzli-

²⁹³ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): a. a. O. S. 30

²⁹⁴ Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): a. a. O. S. 32

²⁹⁵ Vgl. GLÜCKLER, J./BATHELT, H. (2003): Zur Bedeutung von Ressourcen in der relationalen Wirtschaftsgeographie. Von einer substanzialistischen zu einer relationalen Perspektive. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 47. H. 3/4. S. 250

²⁹⁶ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): a. a. O. S. 37 ff.

che Frage des „make-or-buy“, was letztendlich auf eine Organisation des Produktionsablaufs hinausläuft. Derartige Problembereiche können anhand des Embeddedness-Ansatzes untersucht werden. Das Organisationsproblem ist dabei so komplex, dass es unmöglich wird, räumliche Strukturen allein durch Standortfaktoren zu erklären. Räumliche und kulturelle bzw. institutionelle Nähe können bisweilen durch Netzwerkbeziehungen in einer Region Kostenersparnisse bei der Informationssuche durch Unsicherheitsreduktion und Kommunikationsvorteile ermöglichen. Letztendlich aber kann eine Organisationsstruktur als Ausdruck sozioinstitutioneller Beziehungsstrukturen nur aus einer evolutionären Perspektive verstanden werden.

- Evolution: Diese Dimension betont den Einfluss historischer Prozesse und Strukturen auf aktuelle Entscheidungen und unterstreicht, dass soziale und ökonomische Prozesse generell pfadabhängig verlaufen und deshalb erfahrungsgebunden, kumulativ und durch Reflexivität geprägt sind. Eine Annahme der Evolutionsperspektive besteht darin, dass die technisch-ökonomische Entwicklung entlang eines abgesteckten Entwicklungspfades erfolgt und durch Routinen geleitet wird. Vorhandene Technologien beeinflussen die Möglichkeiten für Innovationsprozesse, sodass Entscheidungen in der Vergangenheit auf die Gegenwart nachwirken. Neben dieser technisch-ökonomischen Perspektive spielen auch sozioinstitutionelle Aspekte des Embeddedness-Phänomens eine Rolle. Es wird davon ausgegangen, dass ökonomisches Handeln in sozialen Strukturen eingebettet ist. Neben formellen Institutionen kommt gerade informellen Institutionen eine entscheidende Rolle zu.
- Innovation: Die Innovationsdimension ist eng mit dem Prozess der Entstehung neuer Technologien und den Auswirkungen des technischen Fortschritts verknüpft. In Abgrenzung zu vorhergehenden Konzepten wird technologischer Fortschritt nicht mehr als modellextern angenommen, sondern im Gegenteil explizit untersucht. Neue Technologien werden demnach arbeitsteilig zwischen verschiedenen Unternehmen und formellen Institutionen und über viele Rückkopplungsprozesse sowie Lernprozesse zwischen den beteiligten Akteuren generiert. Innovationen sind eng mit der Entstehung von neuem Wissen und der Modifikation vorhandenen Wissens verknüpft und dadurch oft erfahrungsabhängig. Unternehmen folgen in ihren Innovationen bestimmten technologischen Entwicklungspfaden. Der Prozess der Innovationsgenerierung hängt oft auch von der räumlichen und sozio-institutionellen Nähe der beteiligten Akteure ab.
- Interaktion: Die Organisation des Produktionsablaufs und der Prozess der Innovationsgenerierung sind auf das Engste mit Interaktionen der ökonomischen Akteure innerhalb und zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und formellen Institutionen verbunden. Als Voraussetzung für Interaktionen werden die Existenz und Akzeptanz informeller Institutionen angesehen. Ein entsprechend ausgestalteter institutioneller Kontext umfasst spezifische Normen und Konventionen. Diese Konstellationen sind durch ihre Embeddedness räumlich lokalisiert. Wichtige Interaktionsprozesse sind deshalb trotz der zunehmenden Globalisierung der Produktionsorganisation immer auch in nationale oder regionale Entwicklungszusammenhänge eingebettet.

Die relationale Wirtschaftsgeographie wird als neuer Ansatz gesehen, der sozioökonomische Verflechtungen in konkret abgegrenzten Räumen analysiert.²⁹⁷ „Any analysis in relational economic geography is based on an understanding of intentions and strategies of economic actors and ensembles of actors and the patterns of how they behave“²⁹⁸.

3.3. Jüngere Konzepte der Wirtschaftsgeographie

3.3.1 Distanz und Nähe

Zwei junge Konzepte der Wirtschaftsgeographie sind die Konzepte „Distanz“ und „Nähe“, die den Zusammenhang von Globalisierung und kultureller Einbettung von Wirtschaftsaktivitäten aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Räumliche Diversität und Heterogenität stehen im Mittelpunkt des Ansatzes „Distanz“. Im Kontrast hierzu stellt das Konzept der „Nähe“ Homogenität und Gemeinsamkeiten im sozioökonomischen Kontext ins Zentrum der Überlegungen. In diesem Zusammenhang beschreibt BERNDT „Distanz“ als die Entwicklung der soziokulturellen Entwurzelung durch die Globalisierung und stellt „Nähe“ als die soziokulturelle Perspektive der Globalisierung dar.²⁹⁹

Die Untersuchung der „Distanzen“ erfolgt maßgeblich durch die Ermittlung der durch sie entstandenen Kosten, wobei BATHELT/GLÜCKLER die drei Formen physische, ökonomische und soziale Distanz voneinander unterscheiden. Unter physischer Distanz wird dabei die reale Entfernung zwischen zwei Orten, unter ökonomischer die kostenwirksamen Aspekte der Entfernungsüberwindung und unter sozialer ein Maß sozialer Ungleichheit hinsichtlich Einkommen, Bildung, Beruf etc. verstanden.³⁰⁰

Als Ansatzpunkt für das Konzept der „Nähe“ dient das Faktum, dass Betriebe das Ziel haben, bei der Produktionsorganisation eine möglichst hohe Effizienz der Arbeitsprozesse zu erreichen. Der Einsatz der Produktionsfaktoren wird räumlich betriebsintern, unternehmensintern und unternehmensübergreifend an diesem Ziel ausgerichtet. Maßgeblich zur Sicherstellung einer guten Qualität ist dabei eine entsprechende Koordination und Kontrolle des Produktionsablaufes innerhalb und zwischen den beteiligten Unternehmen. Wenn viele Zulieferer an dem Prozess beteiligt sind, kann die Kontrolle und Koordination eine sehr komplexe Herausforderung für den Betrieb darstellen. Eine Herangehensweise zur Lösung des Problems ist die Strategie, Nähe zwischen den einzelnen Produktionsstufen zu erzeugen. Nähe wird in der wissenschaftlichen Diskussion als multidimensionales Konzept verstanden.³⁰¹

- Kulturelle Nähe: Sie gilt als eine Voraussetzung für wirtschaftliche Verflechtungen und als Basis für die positive Wirkung räumlicher Nähe. So erlaubt die räumliche Nähe z. B. während des Innovationsprozesses häufige face-to-face-Kontakte, allerdings kann sich diese erst durch eine kulturelle Nähe positiv auf den Prozess auswirken, da gleiche Codes und Gewohnheiten Unsicherheiten im

²⁹⁷ Vgl. YEUNG, H. (2005): Rethinking relational economic geography. IN: Transactions of the Institute of British Geographers. Bd. 30. H. 1. S. 48

²⁹⁸ BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003a): Toward a relational economic geography. IN: Journal of Economic Geography. Vol. 3. S. 125

²⁹⁹ Vgl. BERNDT, C. (2001): Corporate Germany between Globalization and Regional Place Dependence - Business Restructuring in the Ruhr Area. Hampshire. S. 49

³⁰⁰ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): a. a. O. S. 48

³⁰¹ Vgl. KROLL, H. (2009): Spillovers and Proximity in Perspective – An Network Approach to Improving the Operationalisation of Proximity. Karlsruhe (Working Papers Firms and Region No. R2/2009). S. 7

Prozessablauf vermeiden.³⁰² Allgemein wird auch in diesem Zusammenhang angenommen, dass kulturelle Ausprägungen generell auf Ebene der Nationalstaaten verankert sind und so diejenigen Institutionen beeinflussen, in denen ökonomische Prozesse stattfinden, weshalb ökonomische Prozesse durch eine nationalstaatliche Kultur geprägt werden.³⁰³ Auf der anderen Seite weist BERNDT darauf hin, dass die Wirkungen kultureller Nähe auch in einem gewissen Maß von der räumlichen Nähe abhängig sind. Die Fähigkeit von Institutionen, Informationen zu verbreiten und so Routinen in mit anderen Institutionen wahrgenommenen Arbeitsprozessen zu erlangen und diese dann wieder zu regulieren und zu kontrollieren, wird auch von der geographischen Nähe beeinflusst.³⁰⁴

- Räumliche Nähe: Sie gilt als nützliche, aber nicht als unabdingbare Voraussetzung für Innovationsprozesse und gemeinsame Arbeitsschritte. Allerdings werden durch die räumliche Nähe z. B. Transportkosten verringert. Außerdem kann Vertrauen zwischen räumlich nahen Akteuren leichter aufgebaut werden und so eine Reduzierung von Unsicherheiten erreicht werden. Enge räumliche Radien begünstigen hohe Kommunikationsdichten mit einem großen Erfahrungsaustausch. Gemeinsame Informationsbeschaffung und -analysen fördern gemeinsame Lernprozesse.³⁰⁵ Räumliche Nähe gilt allgemein deshalb als wichtig, da angenommen wird, dass sich die Akteure in diesem Fall in einem sozoinstitutionell relativ homogenen System befinden. Empirische Arbeiten zur regionalen Innovationsfähigkeit belegen in diesem Kontext, dass sich räumliche Nähe sehr nützlich auf die Kooperationsfähigkeit von ökonomischen Akteuren und damit verbunden auf die Innovationsfähigkeit auswirkt.³⁰⁶

3.3.2 Embeddedness

Der Embeddedness-Ansatz ist der New Economic Sociology zuzuordnen und entstand in den 80er Jahren unter maßgeblichem Einfluss von Arbeiten GRANOVETTERs. Als Prämissen liegen dem Ansatz die Annahmen zu Grunde, dass sich wirtschaftliche Interaktionen zwischen Akteuren eingebettet in raum-zeitlich relativ stabilen Systemen sozialer Beziehungen abspielen. Weiterhin wird angenommen, dass ökonomisches Agieren neben dem Prinzip der Effizienz auch in einem spezifischen sozioökonomischen Kontext situativer Handlungen in sozialen Beziehungen abläuft.³⁰⁷ Dabei geben soziale Strukturen wie Regeln, Konventionen und Institutionen Orientierung bei der Wahl der Handlungsalternativen. Ökonomisches und gesellschaftliches Handeln werden verknüpft, analysiert und ihre gegenseitige Beeinflussung in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt.³⁰⁸ Organisationen und Märkte erfüllen

³⁰² Vgl. LUNDVALL, B. (1988): Innovation as an Interactive Process. IN: DOSI, G./FREEMAN, C./ SILVERBERG, G./SOETE, L. [Hrsg.]: Technical Change and Economic Theory. London. S. 355

³⁰³ Vgl. GERTLER, M. (1997): The Invention of Regional Culture. IN: LEE, R./WILLS, J. [Hrsg.]: Geographies of Economies. London. S. 49

³⁰⁴ Vgl. BERNDT, C. (1998): Ruhr Firms between dynamic change and structural persistence. Globalisation. The "German Model" and regional place dependence. IN: Transactions of the Institute of British Geographers. Vol. 23. No. 3. S. 331 ff.

³⁰⁵ Vgl. FRITSCH, M./KOSCHATZKY, K./SCHÄTZL, L./STERNBERG, R. (1998): Regionale Innovationspotenziale und innovative Netzwerke. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 56. H. 4. S. 246

³⁰⁶ Vgl. STERNBERG, R. (1999a): Innovative Linkages and Proximity – Empirical Results from Recent Surveys of Small and Medium Firm in German Regions. IN: Regional Studies. Vol. 33. No. 6. S. 537 ff. und MANGER, D. (2009): Innovation und Kooperation – Zur Organisierung eines regionalen Netzwerks. Bielefeld. S. 30

³⁰⁷ Vgl. GRANOVETTER, M. (1985): a. a. O. S. 502

³⁰⁸ Vgl. UZZI, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. IN: Administrative Science Quarterly. Bd. 42. H. 1. S. 612

folglich nur partiell das normative Ideal neoklassischer Theorien, denn „...ökonomisches Handeln ereignet sich nicht zwischen isolierten Akteuren, sondern ist eingebettet in fortdauernde Systeme sozialer Beziehungen“³⁰⁹.

GLÜCKLER beschreibt mit der Embeddedness folgende zwei Phänomene, die wirtschaftliches Handeln prägen.

Relationale Embeddedness: Diese Embeddedness beschreibt die Qualität der sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren, die sich mit den Begriffen gegenseitiges Vertrauen und gemeinsamer Erfahrungshorizont beschreiben lässt. Für eine hohe relationale Embeddedness ist eine hohe Erwartungssicherheit im alltäglichen Handeln und somit eine hohe Unsicherheitsreduktion kennzeichnend. Wirtschaftliche Verflechtungen entstehen nicht nur durch opportunistisches Agieren, sondern diese Beziehungen verfestigen sich und sind die Grundlage zum Vertrauensaufbau.³¹⁰ BERNREUTHER unterteilt die relationale Embeddedness weiter in die drei Arten kognitive, kulturelle und politische Embeddedness. Kulturelle Embeddedness definiert er als die kulturelle, von allen Akteuren geteilte Basis auf der ökonomisches Handeln aufbaut. Dementsprechend werden wirtschaftliche Strategien und Ziele durch gemeinsam geteilte Ansichten geprägt. Die Kultur stellt dabei für die Akteure den Handlungsrahmen dar, den sie zu beachten haben, um innerhalb dieser Gesellschaft wirtschaftlich erfolgreich zu handeln.³¹¹ Eine Erklärung der kognitiven und politischen Embeddedness ist für diese Arbeit nicht relevant.

Strukturelle Embeddedness: Sie ist ein Kennzeichen der Qualität von Beziehungsstrukturen zwischen mehreren Akteuren. Sie ist somit ein Instrument, das beschreibt, wie jeder Akteur in eine Struktur von Beziehungen eingebunden ist. Die zu Grunde liegende Annahme ist, dass das Interagieren zweier Akteure durch ihre jeweiligen Bindungen mit anderen beeinflusst wird. Zum Beispiel sind die Folgen nicht korrekten Verhaltens in einer Vertrauensbeziehung dann schwerwiegender, wenn gemeinsam verbundene Dritte vom nicht korrekten Verhalten A's gegenüber B in Kenntnis gesetzt werden. A wird in Folge das Vertrauen weiterer Partner verlieren.

Folglich sind die beiden nachfolgenden sozialen Mechanismen nötig, damit von Embeddedness gesprochen werden kann:

- Vertrauen zur Entwicklung von relationaler Embeddedness und
- Reputation zur Entwicklung struktureller Embeddedness.³¹²

Der Zusammenhang zwischen Embeddedness und Unternehmenskooperationen wird hier besonders deutlich. Strukturelle Embeddedness gilt für zwischenbetriebliche Kooperationen, d. h. mehrere Akteure sind in ein Geflecht aus vertrauten Beziehungen eingebunden. Ein einzelner Akteur kann jedoch nur eine geringe Anzahl von Vertrauensbeziehungen unterhalten. Deshalb bliebe ein großer Teil an Informationen und Transaktionsgütern außerhalb des unmittelbaren Netzwerks. Die Akteure greifen auf Hinweise und Empfehlungen persönlich

³⁰⁹ GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 89. H. 4. S. 212

³¹⁰ Vgl. ebenda. S. 215

³¹¹ Vgl. BERNREUTHER, A. (2005): a. a. O. S. 44

³¹² Vgl. SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2005): Vertrauen der Unternehmen in Westböhmen und Südungarn in Institutionen – Analyse und Bewertung von regionalen Netzwerken. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 236). S. 15 f.

Vertrauter zurück, um verlässliche Partner zu finden. Diese Zeitersparnis kann insbesondere bei Innovationsprozessen oder bei kleinen Unternehmen mit geringer Personalkapazität von großer Bedeutung sein.³¹³ Die Vorteile derartiger sozialer Beziehungen oder Netzwerke liegen in der Generierung von gegenseitigem Vertrauen. Informationen innerhalb des Netzwerkes werden dadurch billiger, detaillierter und vertrauenswürdiger und haben neben einem rein rationalen auch einen sozialen Inhalt, wodurch ein Gemeinschaftsgefühl erzeugt wird.³¹⁴

Allerdings besteht die Gefahr, dass sich eine sehr starke Embeddedness auch negativ auswirken kann. Speziell wenn sich zunächst lose Beziehungen zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren zu sehr verfestigen, sich das ganze Netzwerk nach außen abschottet, kann dies zu einem „lock-in“, zu einem Stillstand innovativer Aspekte bis hin zur Rückständigkeit der Entwicklung insgesamt führen. Insofern kommt es offenbar in entscheidender Weise auf die Ausgestaltung von Netzwerken an. Sie müssen hinreichend eng sein, um Vertrauen aufzubauen, sie sollen allerdings auch gleichzeitig schwach sein, um eine Offenheit für Anregungen, Wissen und Erfahrungen von außen zu bewahren.³¹⁵ Die Gefahr des lock-in in einem ungünstigen Entwicklungspfad besteht auch für Regionen und deren Unternehmensnetzwerke. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Offenheit der Netzwerke für neue Ideen begrenzt und die interne Meinungsvielfalt eingeschränkt ist. Ein derartiger negativer Effekt übermäßiger Einbettung wird auch als Paradoxon der Embeddedness bezeichnet.³¹⁶ GRANOVETTER betont die Bedeutung nach außen offener Netzwerke, in dem er die Rolle enger Verbindungen („strong ties“) und schwacher Verbindungen („weak ties“) für den Informationsfluss untersucht und aufzeigt, dass es gerade schwache Verbindungen sind, die es einem Unternehmensnetzwerk ermöglichen, neue Wissensquellen zu erschließen.³¹⁷

Das Konzept der Embeddedness hat als eingebettete Struktur sozialer Beziehungen von Unternehmen in der Wirtschaftsgeographie Eingang als Embeddedness in räumlicher Perspektive gefunden³¹⁸. Die Struktur sozialer Beziehungen ist nicht in erster Linie durch räumliche Kriterien abgegrenzt und nicht notwendigerweise durch räumliche Nähe gekennzeichnet. Allerdings wurde ein positiver Zusammenhang von Embeddedness im Innovationsprozess und räumlicher Nähe bewiesen.³¹⁹ Weiterhin gibt es wichtige Komponenten der Embeddedness, die lokalisierbar sind.

- Unternehmen sind eingebettet in institutionelle Zusammenhänge, die auf nationalstaatlicher Ebene definiert werden. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass ihre Organisationsstruktur auf die spezifischen nationalen Beschäftigungs- und Produktionsverhältnisse ausgerichtet ist, die durch Gesetze, Regeln und Gewohnheiten definiert sind. Dadurch werden Kommunikationsprozesse innerhalb desselben nationalstaatlichen Zusammenhangs erheblich erleichtert.

³¹³ Vgl. GLÜCKLER, J. (2001): a. a. O. S. 217

³¹⁴ Vgl. GRANOVETTER, M. (1985): a. a. O. S. 490

³¹⁵ Vgl. GRABHER, G. (1994): The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area. IN: GRABHER, G. [Hrsg.]: The embedded firm – On the socioeconomic of industrial networks. London. S. 255 f.

³¹⁶ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): a. a. O. S. 165

³¹⁷ Vgl. GRANOVETTER, M. (1973): The Strength of Weak Ties. IN: American Journal of Sociology. Bd. 78. H. 6. S. 1361 ff.

³¹⁸ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): a. a. O. S. 162

³¹⁹ Vgl. OERLEMANS, L./MEEUS, M./BOEKEMA, F. (2001): On the spatial Embeddedness of innovation networks – An exploration of the proximity effect. IN: Tijdschrift voor economische und sociale geografie. Vol. 92. No. 1. S. 71

- Unternehmen können aber auch in lokale oder regionale institutionelle Zusammenhänge eingebettet sein. Dies ist der Fall, wenn sie spezifische lokale Ressourcen, Arbeitsmarktstrukturen und Zulieferpotenziale nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Zudem können die Unternehmen einer Region über enge Verflechtungsbeziehungen von lokalen Konventionen profitieren, die Ausdruck gemeinsamer Normen, Routinen, Einstellungen und Ziele regionaler Akteure sind.
- Das Embeddedness-Konzept impliziert, dass ökonomische Beziehungen kontextspezifisch und somit auch erfahrungsabhängig sind. Bei Ungewissheit durch mögliches opportunistisches Verhalten schaffen soziale Routinen Vertrauen, wodurch Entscheidungen erleichtert werden und woraus längerfristige Netzwerkbeziehungen resultieren.

Das Embeddedness-Konzept liefert für die vorliegende Arbeit ein zentrales Gedankengerüst. Im Bezug auf die Themenstellung sind insbesondere die kulturelle und die strukturelle Embeddedness relevant.

3.3.3 Vertrauen

Vertrauen zwischen den Akteuren ist in den neuen Ansätzen der Netzwerkbildung ein vielfach als wichtige Voraussetzung angesehener Faktor und wird seit einigen Jahren als eigenständiger Ansatz der Regionalentwicklung und Wirtschaftsgeographie angesehen.³²⁰ BERNREUTHER bezeichnet Vertrauen als eine immaterielle Basis für das Zusammenarbeiten von Akteuren.³²¹ „Vertrauen [...] ist ein bestimmter Grad der subjektiven Wahrscheinlichkeit, mit der ein Akteur annimmt, dass eine bestimmte Handlung durch einen anderen Akteur oder eine Gruppe von Akteuren ausgeführt wird, und zwar sowohl bevor er eine solche Handlung beobachten kann [...], als auch in einem Kontext, in dem sie Auswirkungen auf seine eigenen Handlungen hat“³²². So bedeutet Vertrauen in ökonomischen Kontexten „kalkuliertes Risiko“. Ein von SCHLÄGER-ZIRLIK angeführtes Beispiel verdeutlicht dies: Da nicht alle Möglichkeiten zwischen Unternehmen vertraglich abgesichert werden können, ist die zeitliche Lücke zwischen einer Leistung und der vereinbarten Gegenleistung ein gewisses Risiko, da es denkbar ist, die vereinbarte Gegenleistung gar nicht oder nicht in der erwarteten Qualität zu erhalten. Dieser Fall würde die Zahl der Transaktionen und Transaktionskosten erhöhen, da gegebenenfalls eine neue Frist und somit eine Verzögerung der Produktion oder die Suche nach einem alternativen Partner notwendig wäre.³²³ Durch die Vertrauensbeziehung der Partner können in ökonomischen Entscheidungsprozessen Transaktionskosten eingespart werden und z. B. vertragliche Regelungen reduziert bzw. vereinfacht werden. Es dient folglich der Komplexitätsreduktion.³²⁴

³²⁰ Vgl. MAIER, J. (2004): Die Rolle des Vertrauens aus der Sicht der Regionalwissenschaft, insbesondere der Wirtschaftsgeographie. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Die Rolle von Vertrauen in Unternehmensplanung und Regionalentwicklung – ein interdisziplinärer Diskurs. München (forost Arbeitspapier Nr. 27). S. 14 ff.

³²¹ Vgl. BERNREUTHER, A. (2005): a. a. O. S. 56

³²² GAMBETTA, D. (2001): Kann man dem Vertrauen vertrauen? IN: HARTMANN, M./OFFE, C. [Hrsg.]: Vertrauen. Grundlage des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Frankfurt/New York. S. 211

³²³ Vgl. SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2004): Die Rolle von Vertrauen in der sozial- und rechtswissenschaftlichen Forschung unter besonderer Berücksichtigung von Strukturen in Transformationsländern. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Die Rolle von Vertrauen in Unternehmensplanung und Regionalentwicklung – ein interdisziplinärer Diskurs. München. (forost Arbeitspapiere Nr. 27). S. 80

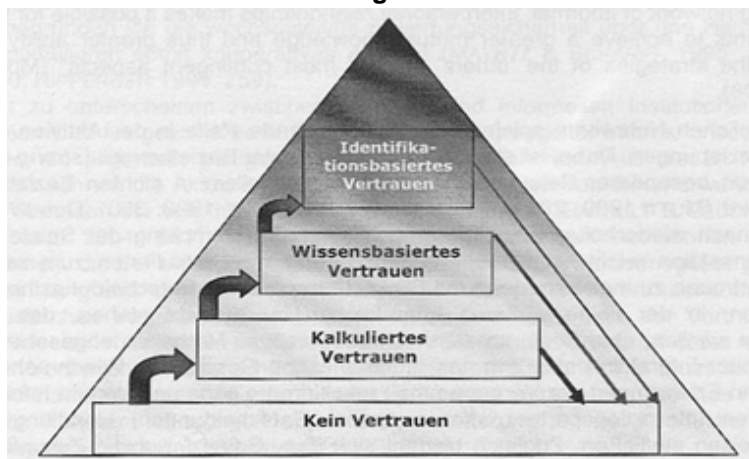
³²⁴ Vgl. SCHÖDEL, S. (2005): Wechselwirkungen zwischen Kultur, Vertrauen und Management – Am Beispiel Japans und Deutschlands. Wiesbaden. S. 36

In der Literatur wird dem Vertrauen ein hoher Nutzen für kooperative Unternehmensbeziehungen unterstellt, wonach Vertrauen

- „einen offenen Informationsaustausch fördert,
- eine rasche Reaktion auf unvorhergesehene Situationen ermöglicht,
- zu einem Verzicht auf formalisierte Verträge und Abmachungen führt,
- die Kontrolle des Wohlverhaltens des Partners beschränkt,
- die Konfliktbehandlung erleichtert,
- eine höhere Bereitschaft zur Übernahme von Geschäftsrisiken fördert,
- die Förderung eines Wir-Gefühls zwischen den Partner unterstützt und
- eine Geschäftsbeziehung zeitlich stabilisiert“³²⁵.

Eine gemeinsame Wertebasis sowie ein gemeinsamer Erfahrungshorizont wirken sich positiv auf den Vertrauensaufbau aus.³²⁶ Die Herausbildung von Vertrauen ist ein mehrstufiger Lernprozess wie Abb. 12 veranschaulicht. In der ersten Phase des kalkulierten Vertrauens werden die Kosten und Nutzen einer Kooperation sehr genau abgewogen und im Falle eines Vertrauensmissbrauchs werden Sanktionsmaßnahmen angedroht. Das Vertrauen wird dem Partner nur unter Vorbehalt gegeben. Zur Erreichung der nächsten Phase sind gemeinsame positive Erfahrungen und ein größeres Wissen übereinander sehr bedeutend. Grundlage für diese Vertrauensphase sind regelmäßige Kommunikation und der Austausch von Bedürfnissen, Präferenzen und Herangehensweisen an Probleme. In dieser wissensbasierten Phase können die Partner besser das gegenseitige Verhalten vorhersagen. Die höchste, die identifikationsbasierte Vertrauensphase ist durch gemeinsame Werte und Überzeugungen gekennzeichnet. Die Partner haben ein so starkes gegenseitiges Verständnis entwickelt, dass sie auch potenzielle Auswirkungen auf den Partner sowie Anliegen des Partners bei eigenen Entscheidungen berücksichtigen.³²⁷

Abb. 12: Stufenmodell der Vertrauensgenese



Quelle: KLEIN-HITPASS, K. (2006): Aufbau von Vertrauen in grenzüberschreitenden Netzwerken – das Beispiel der Grenzregion Sachsen, Niederschlesien und Nordböhmen im EU-Projekt EN-LARGE-NET“. Potsdam (Praxis Kultur- und Sozialgeographie Bd. 37) S. 29

³²⁵ KÜHLMANN, T. (2004): Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Vertrauen und Marktwirtschaft. Die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa. München (forost Arbeitspapiere Nr. 22). S. 67

³²⁶ Vgl. SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2004): a. a. O. S. 81

³²⁷ Vgl. LO, V. (2004): Vertrauen in Dienstleistungsnetzwerken des Finanzsektors. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Vertrauen und Marktwirtschaft. Die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa. München (forost Arbeitspapiere Nr. 22). S. 43

Die Zugehörigkeit der Akteure zu verschiedenen Regional- und Nationalkulturen in grenzüberschreitenden Netzwerken beeinflusst den Vertrauensaufbau maßgeblich, da diese sich auf die einzelnen, die Vertrauensbildung beeinflussenden Faktoren auswirken. Die horizontale/soziale Distanz im grenzüberschreitenden Kontext vergrößert sich und die kulturelle Nähe und damit auch der Umfang an Vertrautheit verringert sich.³²⁸ „Es gilt, je größer die soziokulturelle Heterogenität desto geringer das Maß an Vertrautheit, desto problematischer der Aufbau von Vertrauen“³²⁹.

Zwar ist die räumliche Distanz in grenzüberschreitenden Kooperationen nicht zwingend größer als in nationalen Kooperationen, doch sind die Partner meist nicht in so enge Netzwerke wie bei nationalen Kooperationen eingebunden und es bestehen geringere Observations- sowohl direkte und indirekte Kommunikationsmöglichkeiten. Aus diesem Grund erlangen nach KÜHLMANN Partner in grenzüberschreitenden Kooperationen nur selten die Phase des identifikationsbasierten Vertrauens, da sich die Partner zu wenig kennen und „vermittelnde Vertrauensintermediäre“³³⁰ nicht anzutreffen sind. Der Einfluss verschiedener Kulturunterschiede der Kooperationspartner ist ebenfalls von großer negativer Bedeutung für das Etablieren von Vertrauen, da eine gemeinsame Sprache und nonverbale Kommunikation stark vertrauensfördernd sind. Im Falle von Kooperationen entlang des ehemaligen Eisernen Vorhangs erschweren fehlende gemeinsame Erfahrungen und regelmäßige Kontakte sowie die negativen historischen Gegebenheiten die Entwicklung von Vertrauen. Daneben muss hier mit einem erhöhten zeitlichen und finanziellen Einsatz für persönliche Kontakte gerechnet werden, sodass diese ökonomische Distanz ebenfalls wiederholte Kontakte vermindert und somit den Vertrauensaufbau belastet.³³¹ Gerade für Kleinstunternehmen mit knappem Personalbesatz ist dieser große Zeitaufwand für den Aufbau von Vertrauen sehr belastend. Im Falle von produktiven Aktivitäten können Sprachbarriere, interkulturelle Differenzen und der damit verbundene erhöhte Observationsbedarf am ausländischen Standort den gewünschten Gewinn durch geringere Lohnkosten minimieren.³³²

Zusammenfassend können für grenzüberschreitende Kooperationsbeziehungen soziale und kulturelle Nähe als entscheidende Faktoren für die Vertrauensentwicklung angesehen werden. Gerade in Kooperationen mit einer hohen kulturellen Diversität ist der Vertrauensaufbau deshalb schwierig und langwierig.³³³ Vor diesem Hintergrund wird die Vertrauensentwicklung zwischen der Bevölkerung in Grenzregionen als ein Hauptziel der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit gesehen.³³⁴

³²⁸ Vgl. KLEIN-HITPASS, K. (2006): a. a. O. S. 34

³²⁹ Ebenda. S. 34

³³⁰ KÜHLMANN, T. (2004): a. a. O. S. 69

³³¹ Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): a. a. O. S. 43

³³² Vgl. MAIER, J./SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2006): a. a. O. S. 144

³³³ Vgl. KLEIN-HITPASS, K./LEIBENATH, M./KNIPPSCHILD, R. (2006): Vertrauen in grenzüberschreitenden Akteursnetzwerken: Erkenntnisse aus dem deutsch-polnisch-tschechischen Kooperationsprojekt ENLARGE-NET. IN: DISP. Bd. 164. H. 1. S. 68

³³⁴ Vgl. THORMÄHLEN, L. (2004): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in europäischen Grenzräumen – eine bewertende Zusammenfassung. IN: THORMÄHLEN, L. [Hrsg.]: Entwicklung europäischer Grenzräume bei abnehmender Bedeutung nationaler Grenzen – Deutsch-dänische und deutsch-niederländische Grenzräume im europäischen Integrationsprozess. Hannover (ARL-Arbeitsmaterial H. 308). S. 125

3.3.4 Kreative Milieus

Nach STECH sind kreative Milieus ein „operationeller Ansatz der Landesentwicklung zur räumlichen Mentalitätsbildung“³³⁵, dessen theoretische Basis die Forschungsarbeiten der GREMI-Gruppe (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) sind und von MAIER/RÖSCH zu einem Ansatz der Regionalentwicklung weiterentwickelt worden ist.³³⁶ Wie der Embeddedness-Ansatz stellt auch das Konzept der kreativen Milieus lokalisierte Unternehmensnetzwerke in den Mittelpunkt. CAMAGNI definiert kreative Milieus als „the set or the complex network of mainly informal social relationships on a limited geographical area, often determining a specific external “image“ and a specific internal “representation“ and sense of belonging, which enhance the local innovative capability through synergetic and collective learning processes“³³⁷.

Die Innovation wird als Ergebnis eines gemeinsamen, dynamischen Prozesses unterschiedlicher Akteure einer Region angesehen.³³⁸ Die Perspektive ist nicht auf einzelne Akteure gerichtet, sondern auf die Region in ihrer soziokulturellen und wirtschaftsräumlichen Eigenart, in der das Unternehmen eingebettet ist.³³⁹ Kreative Milieus sind das Resultat eines beständigen, intensiven und vertrauensvollen Informationsaustausches. Hierdurch werden bisher nicht verknüpfte Kenntnisse zu neuen Produkten und Prozessen zusammengeführt. Es ergeben sich Synergieeffekte für die Akteure. Dabei ist die räumliche Nähe sehr bedeutend. Durch sie sind häufige Kontakte, eine intraregionale Mobilität der Arbeitskräfte, flexible Lieferbeziehungen und die Übertragung von Erfahrungswissen möglich. Außerdem fördert die räumliche Nähe einen gemeinsamen Pool von Einstellungen, Erfahrungen und kultureller Nähe, der ein Gefühl hoher Zusammengehörigkeit induziert.³⁴⁰ CREVOISIER stellt fest, dass in diesem Milieu auf der Basis nichtmaterieller Interdependenzen ein Kollektiv entsteht, das sich durch Kooperationen und Arbeitsteilung auszeichnet. „Die unternehmerischen, familiären und beruflichen Werte, die ein Milieu prägen, veranlassen die verschiedenen Akteure dazu, zu Innovation und Produktion auch im Sinne einer sozialen Investition beizutragen, die ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Hilfsbereitschaft fördert“³⁴¹.

Abb. 13 veranschaulicht die Genese und die Faktoren kreativer Milieus. Ausgangspunkte sind lokale Produktionsnetze, deren Kernunternehmen regional konzentriert sind. Die soziokulturelle Einbindung des Produktionsnetzes wird durch die Existenz und die kollektive Nutzung von F & E-Einrichtungen sowie auf Grundlage gemeinsamer Normen, Werte und Gewohnheiten gefördert. Die intensive Kommunikation, verbunden mit einem Informationsaustausch und Interaktionen, ist verantwortlich dafür, dass alle Akteure Wettbewerbsvorteile durch Innovations- und Lernvorteile in einem regional verankerten kreativen Milieu erlan-

³³⁵ STECH, K. (2002): a. a. O. S. 6

³³⁶ Vgl. MAIER, J./RÖSCH, A. (1996): Chancen und Möglichkeiten eines kreativen Milieus für die Stand- und Regionalentwicklung. Bayreuth. S. 174

³³⁷ CAMAGNI, R. (1991): Introduction: From the Local „milieu“ to Innovation through Cooperation Networks. IN: CAMAGNI, R. [Hrsg.]: Innovation Networks: Spatial Perspectives. London/New York. S. 3

³³⁸ Vgl. FROMHOLD-EISEBITH, E. (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. Forschungstrends und Erfassungsmöglichkeiten. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 83. H. 1. S. 31

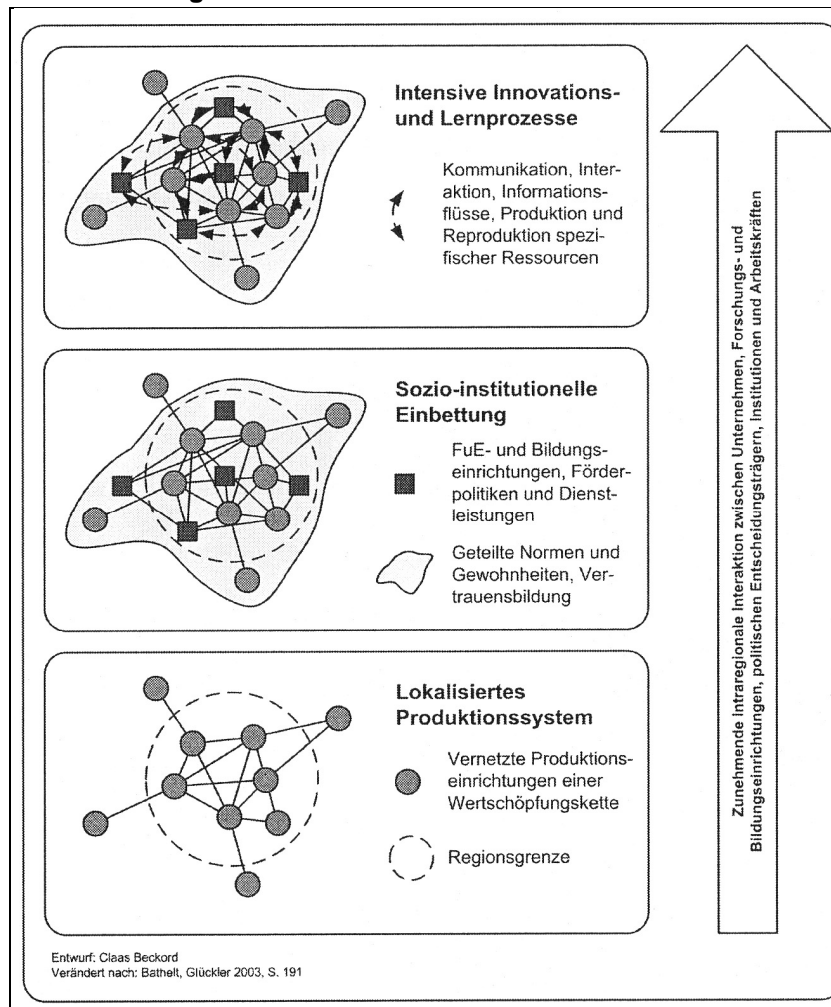
³³⁹ Vgl. RÖSCH, A. (1998): Kreative Milieus als Erklärungsansatz regionaler Entwicklung. Bayreuth (Arbeitsmaterial zur Raumordnung und Raumplanung H. 179). S. 15

³⁴⁰ Vgl. REVILLA DIEZ, J. (2002): Betrieblicher Innovationserfolg und räumliche Nähe. Zur Bedeutung innovativer Kooperationsverflechtungen in metropolitanen Verdichtungsräumen – die Beispiele Barcelona, Stockholm und Wien. Münster (Wirtschaftsgeographie Bd. 22). S. 14 f.

³⁴¹ CREVOISIER, O. (2001): Der Ansatz des kreativen Milieus. Bestandsaufnahme und Forschungsperspektiven am Beispiel urbaner Milieus. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 45. H. 3/4. S. 249

gen.³⁴² RÖSCH benennt als die zwei Hauptfunktionen von kreativen Milieus: die Reduzierung von Unsicherheiten der Umweltbedingungen durch lokale und regionale Kontakte und die Erhöhung von lokalen Lernprozessen, die zu Innovationen führen können. Dabei werden Synergieeffekte durch häufige informelle Kontakte erzeugt, die zu einem dauerhaften Lernprozess im Betrieb führen. Die informellen Kontakte entstehen durch bestehende soziale Verflechtungen, wie z. B. bei ehemaligen Absolventen einer Bildungseinrichtung.³⁴³

Abb. 13: Die Entstehung kreativer Milieus



Quelle: BECKORD, C. (2007): Förderung und Entwicklung von Clustern als Strategie der Wirtschaftsförderung in Sachsen – Vorschläge zur Umsetzung eines integrativen Clustermanagements. Chemnitz (Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung H. 44). S. 34

Nach BECKORD ist die Generierung kreativer Milieus durch wirtschaftspolitische Maßnahmen bisher nicht gelungen, somit ist eine Übertragung des Konzepts in die Praxis der Wirtschaftsförderung bisher nur punktuell geglückt. Er sieht Ansätze in der Förderung von F & E-Einrichtungen sowie bei Anreizen zur stärkeren Vernetzung der Akteure.³⁴⁴ Dies ist der Ansatzpunkt von STECHs Überlegungen zur Generierung grenzüberschreitender kreativer Milieus.

³⁴² Vgl. BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): a. a. O. S. 190 ff.

³⁴³ Vgl. RÖSCH, A. (2000): Kreative Milieus als Faktoren der Regionalentwicklung. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 58. H. 2/3. S. 163

³⁴⁴ Vgl. BECKORD, C. (2007): Förderung und Entwicklung von Clustern als Strategie der Wirtschaftsförderung in Sachsen – Vorschläge zur Umsetzung eines integrativen Clustermanagements. Chemnitz (Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung H. 44). S. 34

eus, die sie mit der Entwicklung einer grenzüberschreitenden Mentalität gleichsetzt. Die Entwicklung von Kooperationen und Kontaktnetzen ist aus ihrer Sicht notwendig, um die endogenen Potenziale des jeweiligen Raumes anzuregen.³⁴⁵ Die kontinuierliche Einbindung neuer Akteure ist ein wesentlicher Aspekt zum erfolgreichen Aufbau eines kreativen Milieus.³⁴⁶ Diese sind für die Region auch zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und zur Bewältigung des Strukturwandels notwendig. Die Erhöhung der Kooperationsbereitschaft der Akteure ist hierbei sehr wichtig, um ein kreatives Milieu aufzubauen. Für den Aufbau kreativer Milieus ist ein erfolgreicher Identitäts- und Mentalitätsaufbau unerlässlich, welcher durch verschiedene Veranstaltungen wie Workshops und Präsentationen initiiert werden kann. Hier wird den Akteuren die Möglichkeit gegeben, Kontakte aufzubauen und die eigene Kreativität in den Prozess mit einfließen zu lassen. Dabei ist die Beteiligung möglichst vieler unterschiedlicher Personen wichtig, um bestehende Strukturen und Gewohnheiten aufzubrechen, deren Neugestaltung zu initiieren und die Kreativität zu fördern.³⁴⁷ Mögliche Maßnahmen und Instrumente zur Förderung eines kreativen Milieus können sein:

- Förderung eines Netzwerks zwischen verschiedenen Akteuren im Raum,
- Kreativitätswettbewerbe,
- Einsatz des Instruments Regionalmarketing,
- Durchführung regionaler Leitprojekte,
- Stärkung der weichen Standortfaktoren,
- Kultursponsoring,
- Stärkung sozialer Kontaktmöglichkeiten.³⁴⁸

Kulturelle Faktoren spielen bei diesem Konzept eine herausragende Rolle. MAILLAT betont die kulturelle Einbettung der Akteure, indem Normen, Regeln und Werte als Verhaltensmodalitäten fungieren, die für einen Raum insofern als spezifisch gelten können, als sie eine bestimmte Arbeitsethik, Vertrauensprinzipien und Prinzipien der Reziprozität und gegenseitigen Solidarität durchsetzen.³⁴⁹ Auch BUTZIN stellt diesen Aspekt ausdrücklich heraus und unterstreicht seine Bedeutung:

- Die regionale Soziokultur gilt als Motor der regionalen Innovations- und Lernfähigkeit.
- Treibstoff der Innovationsfähigkeit sind exogenes Wissen und endogene Kompetenz.
- Verantwortlich für die Streuung ist eine spezifische Netzwerkarchitektur und Netzwerkfähigkeit der regionalen Akteure.³⁵⁰

Die Etablierung regionaler Netzwerke gilt als wichtige Voraussetzung, damit eine Region zum Ursprung von Kreativität werden kann. Die Bildung regionaler Netzwerke setzt allerdings die Kooperationsbereitschaft der zu vernetzenden Akteure voraus. Weiterhin bedarf es

³⁴⁵ Vgl. STECH, K. (2002): a. a. O. S. 6

³⁴⁶ Vgl. MICHELFELDER, M./HÄUSEL, H.-G. (2000): Handlungsrahmen zur Förderung Kreativer Milieus („Kochbuch“). München (unveröffentlichte Kurzfassung zum Schlussbericht). S. 30

³⁴⁷ Vgl. STECH, K. (2002): a. a. O. S. 7

³⁴⁸ Vgl. MAIER, J./RÖSCH, A. (1996): a. a. O. S. 174

³⁴⁹ Vgl. MAILLAT, D. (1998): Vom „Industrial District“ zum innovativen Milieu – Ein Beitrag zur Analyse der lokalen Produktionssysteme. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 86. H. 1. S. 7

³⁵⁰ Vgl. BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Element regionaler Entwicklungsstrategien?. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Bedeutung Kreativer Milieus für die Regional- und Landesentwicklung. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 153). S. 19

infrastruktureller und finanzieller Voraussetzungen sowie weicher Standortfaktoren wie „visionäre“ Führungspersönlichkeiten und Promotoren, die die notwendigen Ressourcen beschaffen und die Unterstützung der Politik sichern.³⁵¹

4. Zwischenfazit: Das Zusammenwirken von kultureller Diversität und der Wirtschaftsentwicklung in Grenzregionen aus theoretisch-konzeptioneller Sicht

Kultur und kulturelle Vielfalt haben auf die Entwicklung von Wirtschaftsstandorten in Grenzregionen einen großen Einfluss. Die Analyse des Zusammenhangsdreiecks Grenzregionen – Regionale Wirtschaftsentwicklung – Kulturelle Diversität erfolgte anhand von drei Zusammenhängen, die sich als Schenkel eines Zusammenhangsdreieckes darstellen lassen:

- Zusammenhang A: Grenzregionen – Regionale Wirtschaftsentwicklung
- Zusammenhang B: Grenzregionen – Kulturelle Diversität
- Zusammenhang C: Kulturelle Diversität – Regionale Wirtschaftsentwicklung.³⁵²

Zusammenhang A: Grenzregionen sind gekennzeichnet durch ihre periphere Lage und Ferne zu den ökonomischen Zentren eines Landes. Sie sind unzureichend an die zentrale Verkehrs- und Kommunikationsstruktur angeschlossen, wodurch sich die Transport- und Handlungskosten trotz räumlicher Nähe zu der ausländischen Region erheblich erhöhen. Oft zeichnen sich Grenzräume außerdem durch eine geringe Besiedlung und damit geringe Bevölkerungsdichte aus. Dies geht einher mit einer geringen Unternehmens- und Arbeitsplatzdichte. KAMPSCHULTE fasst die Eigenschaften und Wirkungen von Staatsgrenzen wie folgt zusammen: „Staatsgrenzen sind wesentliche Elemente der Kulturlandschaft, genauer der politischen Systeme im Raum, mit diametraler Funktion. Als Barrieren oder Schranken begrenzen sie nicht nur den staatlichen Wirkungsbereich und sein Territorium, sondern ebenso die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Beziehungen zwischen der Bevölkerung beiderseits der Grenze. Mit steigender Durchlässigkeit nimmt dagegen ihre verbindende Funktion zu. So finden räumliche Prozesse auch jenseits der Staatsgrenze eine Fortsetzung oder erfahren Umstrukturierungen. Das Ausmaß der Geschlossenheit bzw. Durchlässigkeit einer Grenze steht wiederum in direkter Abhängigkeit zu den herrschenden politisch-ökonomischen und gesellschaftlichen Systemen in den durch die Grenze getrennten Staaten“³⁵³. Die europäische Integration hat großen Einfluss auf die Entwicklung der deutschen Grenzräume. Neben dem Funktionsverlust der Grenze innerhalb der EU unterstützt die EU den Aufbau grenzüberschreitender Netzwerke und Verflechtungen durch die Euroregionen sowie durch die Programme INTERREG in der Ausrichtung A. In der Folge nehmen grenzüberschreitende Verflechtungen auf den verschiedensten Themengebieten zu. So ergibt sich als regionale Herausforderung deutscher Grenzregionen die abnehmende Bedeutung der Grenze, was eine Zunahme der kulturellen Diversität und sowohl neue Konkurrenzsituationen als auch Kooperationsmöglichkeiten mit der ausländischen Nachbarregion impliziert.

Zusammenhang B: Der Einfluss kultureller Vielfalt auf Grenzregionen ist sehr hoch. Kultur ist universell und dient den Angehörigen einer Kultur als Orientierungssystem. Sie ist die Grundlage, unter der Menschen Wirtschaftsformen und -prozesse entwickeln. Vielfach wurde in

³⁵¹ Vgl. GENOSKO, J. (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Einige theoretische Überlegungen. Ingolstadt (Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt Nr. 126). S. 11

³⁵² Vgl. Abb. 1

³⁵³ KAMPSCHULTE, A. (1999): a. a. O. S. 97

Studien darauf hingewiesen, dass nicht nur die ökonomischen Unterschiede, sondern auch die Kulturunterschiede die Entwicklung von Grenzregionen beeinflussen.³⁵⁴ Denn die Kulturen verschiedener Nationen unterscheiden sich teilweise erheblich voneinander. Deutlichstes Merkmal sind sicherlich die verschiedenen Sprachen, aber auch nationale Gesetze und ihre Auswirkungen sowie das wirtschaftliche Handeln sind kulturgebunden. Zwar kommt es durch die Globalisierung verstärkt zu einer Vermischung von Kulturen, jedoch besteht die Heimatkultur auch im Ausland weiterhin als Orientierungssystem und einige kulturelle Artefakte werden ins Ausland mitgenommen. So kommt es gerade in Grenzregionen zu häufigen kulturellen Überschneidungssituationen. SCHRÖDER bezeichnet Grenzregionen als einen wichtigen Testfall für die interkulturelle Kommunikation, da hier Menschen verschiedener kultureller Prägung besonders häufig aufeinandertreffen.³⁵⁵ Durch die europäische Integration und die damit verbundene Erhöhung grenzüberschreitender Verflechtungen wird es sicherlich zu einer Erhöhung kultureller Diversität kommen. Der erfolgreiche Umgang mit dieser ist an die Auswahl der Leitstrategie gebunden. Eine Betonung der kulturellen Diversität als Mehrwert für die Region verspricht hier den langfristigen Erfolg. Eine hohe interkulturelle Kompetenz und ein bewusstes Management kultureller Unterschiede sind erforderlich, um interkulturelle Synergien aufzubauen.

Zusammenhang C: Kultur im Sinne von Soziokultur, sowie kulturelle Diversität als Gegenteil zur Soziokultur werden in den verschiedenen Forschungsansätzen und -konzepten der Wirtschaftsgeographie mit unterschiedlicher Gewichtung zur Erklärung von räumlicher Wirtschaftsentwicklung herangezogen. Bei der Bewältigung der veränderten Rahmenbedingungen der Wirtschaftsförderung kann die Berücksichtigung kultureller Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten einen wichtigen Beitrag leisten. Während die Raumwirtschaftstheorie und KRUGMANS Theorie der New Economic Geography vom Menschen abstrahieren und aus ihnen keine Erkenntnisse über die Wirkungen kultureller Diversität auf Wirtschaftsstandorte hervorgehen, leisten hier die aktors- und handlungsorientierten Forschungsansätze wichtige Beiträge. Diese zeigen auf, dass kulturelle Diversität die Entwicklung von Standorten hemmen kann, da der wichtige Aufbau von Netzwerken und die Wissensvermittlung und -teilung zwischen Akteuren durch fehlendes Vertrauen erschwert werden. Jedoch zeigt der Embeddedness-Ansatz auch, dass gerade im Zulassen neuer Denk- und Herangehensweisen ein großes Potenzial für die Unternehmen eines Netzwerkes liegen und so Netzwerke, die zu eng und vertrauensvoll sind, auch oftmals in ihrer Entwicklung gehemmt werden. Denk- und Handlungsweisen anderer Kulturen können dies verhindern, sodass kulturelle Diversität für die Erhaltung der Innovationsfähigkeit eines Standorts einen wesentlichen Beitrag leisten kann und durch das Vorhandensein kultureller Diversität Synergien möglich sind. Besonders entscheidend für die wirtschaftliche Regionalentwicklung ist das gegenseitige Vertrauen.³⁵⁶

Die wirtschaftsgeographischen Ansätze und Konzepte lassen jedoch die Frage weitgehend offen, wie interkulturelle Synergien an einem Standort entwickelt werden können. Die relationale Perspektive kann als geeigneter Erklärungsansatz angesehen werden, wie kulturelle Diversität wirkt. Vertrauen, Distanz, Nähe und Embeddedness stellen hierbei wichtige Kon-

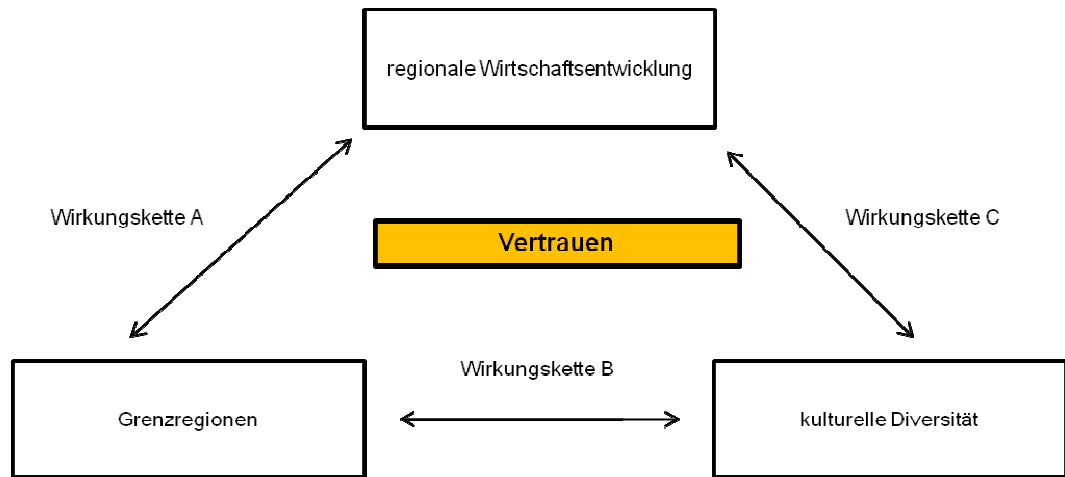
³⁵⁴ Vgl. BREUER, T./HOFFARTH, M./KOLEJKA, J./WERNER, E. (2007): a. a. O. S. 50

³⁵⁵ Vgl. SCHRÖDER, H. (2003): Interkulturelle Kommunikation in der deutsch-polnischen Grenzregion Frankfurt (Oder)/Slubice. IN: WILSS, W. [Hrsg]: Die Zukunft der internationalen Kommunikation im 21. Jahrhundert. Tübingen. S. 154

³⁵⁶ Vgl. TABELLINI, G. (2005): Culture and Institutions: economic development in the regions of Europe. Mailand (IGIER Working Paper No.292). S. 30

zepte dar, um die regionale Wirtschaftsentwicklung aus relationaler Perspektive zu erklären und liefern gleichzeitig wichtige Ansatzpunkte zur Operationalisierung kultureller Diversität. Außerdem weist PARK darauf hin, dass die netzwerkorientierten Ansätze sehr gut geeignet sind, Eingang in die Politik zu finden, da sie hilfreich zur Erarbeitung regionaler Innovationsstrategien in peripheren Regionen sind.³⁵⁷ Die wirtschaftsgeographischen Konzepte beweisen, dass Vertrauen zum Aufbau von Verflechtungen die zentrale Determinante darstellt.

Abb. 14: Vertrauen als zentrales Konzept zur Erklärung des Zusammenhangsdreiecks



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Die Auswertungen der drei Zusammenhänge zeigen, dass zur optimalen Nutzung der vorhandenen und steigenden kulturellen Diversität deutscher Grenzregionen im Rahmen einer positiven regionalen Wirtschaftsentwicklung der Aufbau von Vertrauen erforderlich ist.

³⁵⁷ Vgl. PARK, S. (2005): Network, Embeddedness and cluster processes of new economic spaces in Korea. IN: HARRINGTON, J./LE HERON, R. [Hrsg.]: New economic spaces - new economic geographies. Aldershot. S. 12

II Anforderungen an regionale Wirtschaftsförderungsstrategien in Grenzregionen

1. Regionale Wirtschaftsförderung

1.1 Die Bedeutung der regionalen Wirtschaftsförderung für die Regionalentwicklung von Grenzregionen

Wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt wurde, haben Grenzen sehr weitgehende Auswirkungen auf die Regionalentwicklung der anschließenden Regionen. Regionalentwicklung wird als querschnittsbezogene Entwicklung der Region verstanden und umfasst alle Aspekte, die die Lebensqualität in der Region beeinflusst. Um die Regionalentwicklung in Grenzregionen zu gestalten, müssen deshalb alle Themenbereiche, die direkt oder indirekt auf die regionale Entwicklung einwirken, in die Überlegungen zur Gestaltung der Region einfließen. Diese Themenbereiche können über die Raumordnung und Regionalplanung über die Regionalpolitik zu einzelnen Fachpolitiken wie Wirtschaft, Bevölkerung, Landwirtschaft, etc. reichen.

Auf Grund der Fragestellung dieser Arbeit wird bewusst der Begriff regionale Wirtschaftsentwicklung verwandt, da die Forschungsfrage dies gebietet. Sie wird als der Teil der Regionalentwicklung verstanden, der sich mit den ökonomischen Rahmenbedingungen der Region auseinandersetzt. „Die wirtschaftliche Entwicklung eines Raumes bestimmt sich neben den vorhandenen ökonomischen Rahmenbedingungen vor allem durch die aktive Gestaltung und Aufwertung dieser Rahmenbedingungen.“³⁵⁸ Sicherlich sind begleitende weitere Maßnahmen der Regionalentwicklung, wie z. B. die demographische Entwicklung wichtig. Diese sollen in der Arbeit aber nicht weiter thematisiert werden, außer es ergeben sich zu den Themen direkte Bezugspunkte.

Regionale Wirtschaftsentwicklung kann als Zusammenspiel von Regionalpolitik, Wirtschaftsförderung und Raumordnung verstanden werden. Anders als Regionalpolitik und Raumordnung ist die Wirtschaftsförderung als bottom-up-Instrument zu verstehen. Über die Wirtschaftsförderung können die Landkreise aktiv die ökonomischen Rahmenbedingungen ihres Gebiets gestalten. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit die Wirtschaftsförderung detailliert untersucht.

Die Interessen der Wirtschaftsförderung liegen in der Betreuung und Beeinflussung der wirtschaftsrelevanten Themenstellungen.³⁵⁹ Durch die politische Gliederung Deutschlands wird raumbezogene Wirtschaftspolitik auf verschiedenen Ebenen betrieben. So üben nicht nur die Bundes- und Landesregierungen Strukturpolitik aus, sondern im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung wird ebenfalls auf der kommunalen Ebene Wirtschaftspolitik praktiziert. Während die von der übergeordneten Raumebene ausgeübte Strukturpolitik auf die Umverteilung von Ressourcen traditionell mit dem Ziel des regionalen Ausgleiches innerhalb ihres Territoriums ausgerichtet ist, strebt die kommunale Standortpolitik, die von den kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen betrieben wird, die Optimierung des eigenen Standortes

³⁵⁸ ZÜRKER, M. (2007): Cluster als neue Komponente der wirtschaftsbezogenen Raumentwicklung – Diskussion der Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen des Ansatzes auf Basis der Erkenntnisse einer Evaluation der Clusterpolitik Oberösterreichs. Kaiserslautern (Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung Bd. 22). S. 11

³⁵⁹ Vgl. BECKMANN, C.-C. (2005): Beziehungsorientiertes Standortmanagement und regionale Wirtschaftsförderung – Am Beispiel des Relationship Marketings in Bayern. Wiesbaden. S. 37

im Vergleich zu anderen Standorten an.³⁶⁰ Die kommunale Ebene stellt das Fundament der Wirtschaftsförderung dar. Die Träger der kommunalen Wirtschaftsförderung sind der Regel die Kommunen. Die Region gewinnt durch die europäische Integration und der zunehmenden Beeinflussung der Wirtschaftspolitik durch die EU und der Internationalisierung der Wirtschaft an Bedeutung und sollte in diesem Zusammenhang als wichtige räumliche Ebene verstanden werden.³⁶¹

Kommunale Wirtschaftsförderung unterliegt grundsätzlich den gleichen Zielen wie die nationale Wirtschaftspolitik, nämlich die Sicherung und Erhöhung der Wohlfahrt der Bevölkerung. Daraus abgeleitet werden vier grundsätzliche Ziele:

- Wachstumsziel: Schaffung der bestmöglichen Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaft, um stetiges Wachstum zu gewährleisten,
- Stabilitätsziel: Abbau von krisenanfälligen Branchen und Betriebsgrößen und Schaffung einer ausgeglichenen Wirtschaftsstruktur,
- Ausgleichsziel: Abbau von räumlichen Disparitäten und Versorgung mit Infrastruktur, Dienstleistungen und Gütern,
- Nachhaltigkeitsziel: Wirtschaften, dass Bedürfnisse befriedigt werden, ohne jedoch zukünftig die Lebensgrundlagen zu entziehen.³⁶²

Die Wirtschaftsförderung strebt die Verbesserung der Lebensbedingung der Bevölkerung auf kommunaler und regionaler Ebene an und leistet einen Beitrag zur Absicherung und Ausbau des Lebensstandards. Bezogen auf die Wirtschaft bedeutet dies, die Standortbedingungen zu optimieren. Daraus ergeben sich folgende vier Zielsetzungen für die Wirtschaftsförderung:

1. die vorhandenen Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen,
2. die Finanzkraft der Kommunen zu stärken,
3. die ansässigen Unternehmen krisenfester zu machen und
4. den kommunalen bzw. regionalen Standort im Wettbewerb zu stärken.³⁶³

Kommunale Wirtschaftsförderung wird dem Bereich der Daseinsfürsorge zugerechnet. KNEMEYER definiert kommunale Wirtschaftsförderung als „die zur Daseinsvorsorge zählenden Aufgaben der Gemeinden, Städte und Landkreise, die durch die Schaffung bzw. Verbesserung der Standort- und Klimabedingungen für die Wirtschaft mittels Förderung und Pflege das wirtschaftliche Wohl der Bevölkerung in der Gemeinde oder im Kreis steigert und/oder sichert“³⁶⁴.

³⁶⁰ Vgl. GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. (2006b): Von der Wirtschaftsförderung zur Standortentwicklung. IN: GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. [Hrsg.]: Wirtschaftsförderung im Umbruch. München. S. 246 f.

³⁶¹ Vgl. RESCHL, R./ROGG, W. (2003): Kommunale Wirtschaftsförderung – Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen. Sternenfels. S. 10

³⁶² Vgl. IMHOFF-DANIEL, A. (1994): Organisation und Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung in Niedersachsen – Empirische Untersuchung der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden. Münster. S. 22

³⁶³ Vgl. RESCHL, R./ROGG, W. (2003): a. a. O. S. 10

³⁶⁴ KNEMEYER, F.-L. (1990): Notwendigkeiten und Möglichkeiten einer übergemeindlichen kommunalen Strukturpolitik. IN: Der Landkreis. H. 3/1990. S. 109

1.2 Organisation und Aufgaben der Wirtschaftsförderung in Deutschland

Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist es, die kommunalen und regionalen Rahmenbedingungen für privatwirtschaftliches Handeln positiv zu beeinflussen, mit dem Ziel die Lebens- und Arbeitsbedingungen für die Bevölkerung zu verbessern. Eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung bedeutet, die Region als eine ökonomische, soziale, kulturelle und politische Einheit aufzufassen und sie als in allen Kernkompetenzen attraktive und aktive Region nach innen und außen zu vermarkten.

Die organisatorische Ausgestaltung der kommunalen Wirtschaftsförderung kann verschieden sein.³⁶⁵ Die verwaltungsinterne Verankerung, z. B. als Amt für Wirtschaftsförderung oder Stabsstelle, hat den Vorteil, dass eine enge Verflechtung mit anderen öffentlichen Politik- und Aufgabenfeldern gegeben ist. Für eine privatrechtliche Organisation spricht, dass nicht-öffentliche Organisationen stärker in die Arbeit einbezogen werden können und so das Dienstleistungsangebot der Wirtschaftsförderung leichter ausgebaut werden kann.³⁶⁶

Die klassischen Aufgaben kommunaler Wirtschaftsförderung sind zum Einen die Akquisition mobiler Betriebe und zum Anderen die Bestandspflege ansässiger Unternehmen. Die letztgenannte Aufgabe setzt sich wiederum aus den zwei Bereichen der Bestandssicherung und der Bestandserweiterung zusammen.³⁶⁷ Der Aufgabenkatalog der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) umfasst sieben Aufgabenbereiche in der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung:

- Verbesserung der Grundlagen der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung,
- Flächenvorsorge und Standortplanung,
- Sicherung und Entwicklung vorhandener Betriebe,
- Förderung der Schaffung neuer Betriebe und Arbeitsplätze,
- Wissens- und Technologietransfer,
- Förderung von Qualifizierung und Beschäftigung sowie
- Standortmarketing und Imagebildung.³⁶⁸

Neben des Ziels der Erhöhung der kommunalen Einnahmen treten in verstärktem Maße arbeitsmarktpolitische Ziele. Zudem gewinnen neue Standortfaktoren an Bedeutung, was sich auf der institutionellen Ebene der kommunalen Wirtschaftsförderung dahingehend auswirkt, dass die indirekte Wirtschaftsförderung gegenüber der direkten monetären in den Vordergrund tritt. Parallel hierzu zeichnet sich ein verschärfter Wettbewerb ab, den die Kommunen im Hinblick auf die Sicherung und/oder ein Wachstum ihrer eigenen ökonomischen Basis gewissermaßen standortpolitisch flankieren müssen. KISTENMACHER/GEYER begreifen Wirtschaftsförderung als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe.³⁶⁹ Heute haben folgende Aufgabenfelder eine hohe Bedeutung in der Wirtschaftsförderung:

³⁶⁵ Vgl. BOYKEN, F. (2002): Handbuch der kommunalen Wirtschaftsförderung. Frankfurt/Main. S. 82 ff.

³⁶⁶ Vgl. JUNG, H.-U. (2000): Veränderte Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaftsförderung. IN: JUNG, H.-U./JULLRICH, M. [Hrsg.]: Kommunale Wirtschaftsförderung vor neuen Herausforderungen. Hannover (Hannoversche Geographische Arbeiten Bd. 23). S. 26

³⁶⁷ Vgl. KÜHN, G./FLÖTING, H. (1995): Kommunale Wirtschaftsförderung in Ostdeutschland. Berlin. S. 26

³⁶⁸ Vgl. KLEIN, H. (1997) [Hrsg.]: Aufgaben und Produkte der kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Köln (KGSt-Bericht 4/1997). S. 19

³⁶⁹ Vgl. KISTENMACHER, H./GEYER, H. (1994): Regionalisierung in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Köln (Aufgaben der Kommunalpolitik 10). S. 22

- Intensivierung der individuellen Betreuung von Wirtschaftsunternehmen,
- Ausweitung des Standortmarketings,
- Vermittlung, Aufbau und Pflege von Kooperationen und Netzwerken,
- Förderung von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten der Unternehmen,
- Förderung des regionalen Bewusstseins im Gegensatz zum „Kirchturmdenken“,
- weiche Standortfaktoren,
- Bestandspflege sowie
- Flächenrecycling.³⁷⁰

KLAGES/LICHTBLAU identifizieren die sechs Faktorenkomplexe Wirtschaftsklima, Institutionen und Kooperationen, soziokulturelle Faktoren Verfügbarkeit und Kosten von Ressourcen, Abgaben- und Fördermittel, Rahmen- und Marktbedingungen als Aufgabenfelder, wobei die Faktoren der einzelnen Komplexe durch unterschiedliche Kräfte und Politiken auf verschiedenen räumlichen Ebenen gestaltet werden. Maßgeblichen Handlungs- und Einflussbereich haben die Kommunen ihnen folgend in den Bereichen Wirtschaftsklima, Institutionen und Kooperationen und soziokulturelle Faktoren.³⁷¹ Hier zeigt sich, dass die Berücksichtigung der kulturellen Aspekte zur Arbeit der Wirtschaftsförderung gehört.

1.3 Veränderte Rahmenbedingungen der regionalen Wirtschaftsförderung

Wie bereits angesprochen, hat sich das Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung in den letzten Jahren geändert und wird auch in Zukunft auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. In der Literatur sind drei sog. Mega-Trends identifiziert worden, die als bedeutsame Einflussfaktoren auf die Aufgabenwahrnehmung der Wirtschaftsförderung in Deutschland gelten: Globalisierung und Strukturwandel, demographischer Wandel sowie Innovations- und Qualifikationsorientierung. Mit den Folgen des ökonomischen Strukturwandels umzugehen, gehört zu den Hauptaufgaben der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik.³⁷²

1.3.1 Globalisierung und Strukturwandel

Einschneidende wirtschaftliche Veränderungen betreffen seit Jahren jede moderne Volkswirtschaft, z. B. als Ausdruck länderübergreifender Aktivitäten von Unternehmen und vielfältiger Formen internationaler Zusammenarbeit.³⁷³ Innovationen in den Bereichen Informations-, Kommunikations- und Transportsysteme lösen traditionelle Standortbindungen auf und unterstützen den globalen Ansiedlungswettbewerb.³⁷⁴ Transport- und Kommunikationskosten sind erheblich gesunken. Die Globalisierung erleichtert die Mobilität von Arbeitskräften und Kapital, die Verbreitung von Informationen sowie den Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen Regionen. Die Standortbindungen von Produktionsfaktoren haben sich reduziert. Standortentscheidungen werden neu getroffen, mobile Firmen und Arbeitskräfte sie-

³⁷⁰ Vgl. BLUME, L. (2003): Kommunen im Standortwettbewerb – Theoretische Analyse, volkswirtschaftliche Bewertung und empirische Befunde am Beispiel Ostdeutschlands. Baden-Baden. S. 102 und BECKORD, C. (2007): a. a. O. S. 69

³⁷¹ Vgl. KLAGES, K./LICHTBLAU, K. (1989): Kommunale Wirtschaftsförderung – eine unternehmerische Aufgabe für Städte und Gemeinden. IN: Städte- und Gemeindebund. H. 4/1989. S. 117

³⁷² Vgl. FLOETING, H./HOLLBACH-GRÖMIG, B. (2005): Neuorientierung der kommunalen Wirtschaftspolitik. IN: Zeitschrift für Kommunalwissenschaft. Bd. 44. H. 1. S. 15

³⁷³ Vgl. TENGLER, H. (1999): Standortwettbewerb unter veränderten Rahmenbedingungen – Erfahrungen und Einschätzungen in der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler. IN: Informationen zur Raumentwicklung. H. 1/1999. S. 45

³⁷⁴ Vgl. BACKHAUS, N. (2009): Globalisierung. Braunschweig (Das Geographische Seminar). S. 30

deln sich dort an, wo sie die attraktivsten Standortbedingungen vorfinden.³⁷⁵ Dabei ist nicht nur jede Volkswirtschaft, sondern auch jede Region gezwungen, mit jedem Staat bzw. jeder Region dieser Welt in Konkurrenz zu treten.³⁷⁶ Diese Tatsachen haben in vielen Regionen einen Strukturwandel ausgelöst, da bislang ansässige Branchen nicht mehr konkurrenzfähig waren. Unter Strukturwandel wird allgemein die Veränderung der Anteile der verschiedenen Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung verstanden.³⁷⁷ Gewinner sind Regionen, in den Unternehmen mit markt- und absatzfähigen Produkten ansässig sind, leistungsfähige Infrastruktur und qualifiziertes Personal vorhanden sind.³⁷⁸

Innerhalb der EU haben sich außerdem auf Grund des europäischen Binnenmarkts, des Abbaus von Handelsbeschränkungen, der uneingeschränkten Mobilität der Produktionsfaktoren zwischen den Mitgliedsländern der EU die Wirtschaftsbedingungen und -strukturen in den einzelnen Regionen gravierend geändert. Die wirtschaftliche Öffnung der mittel- und osteuropäischen Länder, die durch die Osterweiterung der EU weiter fortgeschritten ist, vergrößert den Kreis der Standortkonkurrenten in der EU. Die EU-Erweiterung eröffnet aber auch neue Absatzchancen.³⁷⁹ Die rasante Zunahme von Verflechtungen europäischer Volkswirtschaften ist neben technologischen Entwicklungen vor allem auf die Triebkräfte des europäischen Binnenmarkts zurückzuführen.³⁸⁰ In diesem Zusammenhang hebt BERTRAM die Nutzung von neuen Verflechtungsmöglichkeiten durch die europäische Integration gerade für grenznahe Standorte als besondere Entwicklungsoption hervor, da hier Akteure durch die räumliche Nähe leichter zusammenarbeiten können.³⁸¹

In diesem Zusammenhang wird in der jüngeren Forschung immer wieder auf eine ökonomische Grundsatzthese hingewiesen, die als Paradoxon des Standortwettbewerbs vor allem in regionalwissenschaftlichen Publikationen bekannt geworden ist. Dieses Paradoxon besagt, dass trotz globaler Märkte und eines erweiterten Entscheidungsspielraums der Unternehmen bei der Standortwahl dauerhafte Wettbewerbsvorteile vor allem im lokalen und regionalen Bereich liegen – in Kenntnissen, Fähigkeiten, Beziehungen und Informationen, die räumlich entfernt voneinander liegende Konkurrenten nur schwer nutzen können.³⁸²

Allgemein anerkannt ist die Auffassung, dass Netzwerke für eine Region bedeutend sind, um den Strukturwandel besser bzw. überhaupt bewältigen zu können.³⁸³ DYBE geht davon aus,

³⁷⁵ Vgl. NIEBUHR, A./STILLER, S. (2003): Norddeutschland im Standortwettbewerb. Hamburg (HWWA Report 222). S. 11

³⁷⁶ Vgl. KOTLER, P./HAIDER, D./REIN, I. (1995): Standortmarketing. Düsseldorf. S. 24

³⁷⁷ Vgl. EHMER, P./GOTTSCHALK, F. (2010): Wachstumsperspektiven im Strukturwandel – neue Branchencluster entstehen. Frankfurt/Main (Working Paper Series Research Notes 34) S. 2

³⁷⁸ Vgl. FUNK, M. (2009): Unternehmen im Fokus lokaler Standortpolitik – Findet die kommunale Wirtschaftsförderung zeitgemäße Antworten auf die Bedürfnisse ihrer Kunden? Sternenfels. S. 29 f.

³⁷⁹ Vgl. NIEBUHR, A./STILLER, S. (2003): a. a. O. S. 11

³⁸⁰ Vgl. WILLE, C. (2004): Deutsch-französische Grenzräume als interkulturelle Schnittstellen – Herausforderungen und Perspektiven für die wirtschaftliche Zusammenarbeit im Raum Saarland-Lothringen. IN: *Inter-culture-Online* 8/2004. Jena. S. 1

³⁸¹ Vgl. BERTRAM, M. (1999): Die Wirtschaftsregion Dreiländereck im Prozeß der Globalisierung. IN: *Informationen zur Raumentwicklung*. H. 1/1999. S. 66

³⁸² Vgl. GERSMEYER, H. (2004): Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster. Frankfurt/Main. S. 3

³⁸³ Vgl. HAHN, R./GAISER, A./HÉRAUD, J.-A./MULLER, E. (1994): Innovationstätigkeit der Unternehmen und regionales Umfeld. Eine vergleichende Untersuchung im Elsaß und im Bodenseeraum. IN: *Raumforschung und Raumordnung*. Bd. 52. H. 3. S. 193

dass die Bildung von regionalen Netzwerken die Schlüsselgröße zur Entwicklung einer Region darstellt.³⁸⁴

1.3.2 Demographischer Wandel

Die Schlagwörter „Wir werden weniger“, „Wir werden älter“ und „Wir werden bunter“ werden oft zur Charakterisierung der demographischen Entwicklung in Deutschland herangezogen.³⁸⁵ Obwohl der demographische Wandel in der öffentlichen Diskussion in vielerlei Hinsicht erörtert wird, finden bislang die Auswirkungen auf die regionale Wirtschaftsentwicklung eine geringe Beachtung. Dabei hat der demographische Wandel eine hohe Bedeutung für die Entwicklung des Erwerbsspersonenpotenzials.³⁸⁶ Bis zum Jahr 2050 wird mit einem massiven Rückgang des Potenzials gerechnet, der je nach Szenario zwischen 7 und 18 Mio. beträgt.³⁸⁷ WIEGANDT/WIESEMANN identifizieren für den Bereich Wirtschaft und Arbeitsmarkt die Themen Gewinnung von Nachwuchsfachkräften, altersgerechte Arbeitswelt, familienfreundliche Arbeitswelt und Stärkung der ökonomischen Basis als zentrale Aufgaben der regionalen Wirtschaftsförderung, um dem demographischen Wandel zu begegnen.³⁸⁸ Heute schon verzeichnen Unternehmen in einigen deutschen Regionen Probleme bei der Gewinnung von Fachkräften sowie von Auszubildenden.³⁸⁹ Der Fachkräftemangel hat verschiedene Ursachen. Neben der demographischen Entwicklung als quantitative Beschränkung des Fachkräfteangebots sind die Qualifizierungstrends der deutschen Bevölkerung als qualitative Beschränkung, die eingeschränkte Nutzung des heimischen und ausländischen Arbeitskräftepotenzials, die eingeschränkte Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes sowie die unternehmensinterne Personalplanung zu nennen. Zur Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels sollten Unternehmen verschiedene Maßnahmen entwickeln, wie die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen, spezielle Personalmarketingkonzepte zur Sicherung von Nachwuchs- und Fachkräften, Anerkennung und Wertschätzung älterer Mitarbeiter und Konzepte für einen Wissenstransfer zwischen den Generationen.³⁹⁰

Der demographische Wandel wird sich bezüglich seiner räumlichen Ausprägungen und Wirkungen sehr verschieden in den einzelnen Raumtypen darstellen. Der quantitative Bevölkerungsrückgang und die altersstrukturellen Verschiebungen werden die spezifischen Problem-

³⁸⁴ Vgl. DYBE, G. (1999): Regionale Netzwerke - ein Beitrag zur Vertiefung der Disparitäten zwischen Regionen? IN: ARL [Hrsg.]: Zukunft von Räumen - Räume mit Zukunft? Hannover (ARL-Arbeitsmaterial H. 261). S. 30

³⁸⁵ Vgl. SIEDHOFF, M. (2008): Demographischer Wandel – zum Begriff und Wesen eines Mega-Trends. IN: KILLISCH, W./SIEDHOFF, M. [Hrsg.]: Dresdner Gespräche zum demographischen Wandel – Der demographische Wandel und seine Folgen. Dresden (Dresdener Geographische Beiträge H. 13). S. 6

³⁸⁶ Vgl. BAADE, D. (2007): Demographischer Wandel und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands – Eine Analyse basierend auf Porters Ansatz. Wiesbaden. S. 90 ff.

³⁸⁷ Vgl. ARNDS, P./BONIN, H. (2003): Gesamtwirtschaftliche Folgen demographischer Alterungsprozesse. IN: HERFURTH, M./KOHLE, M./ZIMMERMANN, K. F. [Hrsg.]: Arbeit in einer alternden Gesellschaft - Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer. Opladen. S. 134

³⁸⁸ Vgl. WIEGANDT, C./WIESEMANN, L. (2008): Rechtzeitig vorbereitet auf den demographischen Wandel – Ein Handlungskonzept im Landkreis Neuwied. IN: Standort. Bd. 32. H. 2. S. 60

³⁸⁹ Vgl. TROEGER-WEISS, G. (2007): Oberfranken im Zeichen des demographischen Wandels. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Wirtschaftsgeographie von Oberfranken. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 256). S. 13

³⁹⁰ Vgl. BALZEREIT, J. (2006): Die Auswirkungen des demographischen Wandels in unseren Unternehmen – Zahlen, Daten, Fakten, Handlungsempfehlungen. Regensburg. S. 17

lagen vor allem der ländlichen Räume weiter verstärken.³⁹¹ Die Wirkungen auf das Erwerbspersonenpotenzial werden sich ebenso differenziert zu Ungunsten ländlicher Regionen verhalten.³⁹² Auf Grund des demographischen Wandels sieht KÖPPEN die Binnenmigration als zukünftige Schlüsselkomponente der Bevölkerungsentwicklung an.³⁹³ Das Werben um zuwanderungsinteressierte Fachkräfte sowie das Halten ansässiger Fachkräfte sind deshalb seit einigen Jahren zu Hauptaufgaben der Wirtschaftsförderung geworden. Regionale Strategieansätze sind die abwanderungsbestimmenden Faktoren wie den Abbau von Arbeitsplätzen zu verringern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern³⁹⁴ sowie das eigene Image bei zukünftigen Fachkräften zu verbessern.

1.3.3 Innovations- und Qualifikationsorientierung

Ein Merkmal des Standortwettbewerbs ist die steigende Bedeutung von Innovation und Qualifikation. Regionale und internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängen danach direkt von der Fähigkeit ab, innovative Produkte und Dienstleistungen anzufertigen. So sind Wachstum und Lebensstandard in einer wissensbasierten Gesellschaft das Ergebnis der Befähigung, kontinuierlich Innovationen hervorzubringen.³⁹⁵

Die Umsetzung einer wissensbasierten Regionalentwicklung ist zurzeit ein anerkannter Ansatz der Weiterentwicklung von Regionen. In einer wissensbasierten Regionalentwicklung bilden die Produktion und die Nutzung von Wissen die Basis für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und damit für die Wachstumsdynamik einer Region. Das Ziel, die regionale Innovationskraft zu erhöhen, kann durch eine exogene und eine endogene Entwicklungsstrategie erfolgen.³⁹⁶

Die Stärkung der regionalen Innovationsfähigkeit ist ein zentrales politisches Anliegen. Dies findet u. a. in der bereits beschriebenen Lissabon-Strategie ihren Ausdruck. Innovation ist eine zentrale Leitkategorie der „neuen Regionalpolitik“.³⁹⁷ Ein Grund für die steigende regionale Innovationsorientierung liegt in der Umsetzung der Lissabon-Strategie begründet. Die umfassende Strategie verfolgt „das Ziel, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dyna-

³⁹¹ Vgl. DOMHARDT, H.-J. (2008): Demographischer Wandel und räumliche Konsequenzen. IN: JURCZEK, P./TROEGER-WEISS, G. [Hrsg.]: Goldkronacher Gespräche zur Regional- und Kommunalentwicklung – Dokumentation eines Erfahrungs- und Meinungsaustausches am 22. und 23. November 2007 in Goldkronach. Kaiserslautern (Sonderheft der Schriftenreihe „Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung“). S. 51

³⁹² Vgl. HILPERT, M. (2003): Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt in Deutschland – Herausforderungen für die angewandte Geographie. IN: Standort. Bd. 27. H. 1. S. 11

³⁹³ Vgl. KÖPPEN, B. (2008): Migration als Schlüsselkomponente zukünftiger lokaler Bevölkerungsentwicklung? IN: JURCZEK, P./TROEGER-WEISS, G. [Hrsg.]: Goldkronacher Gespräche zur Regional- und Kommunalentwicklung – Dokumentation eines Erfahrungs- und Meinungsaustausches am 22. und 23. November 2007 in Goldkronach. Kaiserslautern (Sonderheft der Schriftenreihe „Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung“). S. 40

³⁹⁴ Vgl. ANGERER, H. (2008): Nachhaltigkeit in der Regionalentwicklung angesichts des demographischen Wandels. IN: JURCZEK, P./TROEGER-WEISS, G. [Hrsg.]: Goldkronacher Gespräche zur Regional- und Kommunalentwicklung – Dokumentation eines Erfahrungs- und Meinungsaustausches am 22. und 23. November 2007 in Goldkronach. Kaiserslautern (Sonderheft der Schriftenreihe „Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung“). S. 75

³⁹⁵ Vgl. HEIDENREICH, M./MILJAK, V. (2005): Die Erneuerung regionaler Fähigkeiten: Clusterpolitik in Leipzig und Nürnberg. IN: INITIATIVE FÜR BESCHÄFTIGUNG OWL e. V. [Hrsg.]: Netzwerke und strategische Kooperationen in der Wirtschaft. Bielefeld (Edition Netzwerkwelten). S. 101

³⁹⁶ Vgl. KOSCHATZKY, K. (2001): Räumliche Aspekte im Innovationsprozess. Ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung. Münster. S. 331

³⁹⁷ Vgl. KIPP, D. (2007): Regionale Innovationsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen – Integration von Wissenstransfer, Netzwerkmanagement und Finanzierung. Osnabrück. S. 56

mischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren Zusammenhalt zu erzielen³⁹⁸. Spezifische Ziele der Strategie sind eine Steigerung der öffentlichen und privaten Forschungsausgaben auf 3% des BIP bis zum Jahr 2010, und die Festigung von Erwerbsquoten von 70%.³⁹⁹ Die EU gibt vier Schlüsselthemen höchste Priorität, um die Lissabon-Ziele zu erreichen: mehr Investitionen in Wissen und Innovation, in Strategien der Informations- und Kommunikationstechnologien, in Erschließung des Unternehmerpotenzials und in den Energiepakt.⁴⁰⁰ Der EFRE⁴⁰¹ ist eng mit der Lissabon-Strategie verbunden und für Regionen besteht so die Möglichkeit, innovationsorientierte Projekte durch die Programme des EFRE zu unterstützen. Es ist vorgesehen, dass 65% der Fördergelder in Ziel-2-Gebieten für Projekte ausgegeben werden, die einen starken Bezug zur Lissabon-Strategie haben. Hierbei handelt es sich, um Projekte u. a. aus den Bereichen Forschung und technologische Entwicklung, Innovation und unternehmerische Initiative, Informationsgesellschaft, (erneuerbare) Energien, Umweltschutz sowie Humanressourcen.⁴⁰² Die Regionen setzen einen breiten Mix an Fördergegenständen ein, um die Innovationsfähigkeit durch die Umsetzung der Programme zu gewährleisten.⁴⁰³ Da die Post-Lissabon-Strategie „Europa 2020“⁴⁰⁴ ebenfalls eine starke Orientierung auf die Innovationsfähigkeit der europäischen Regionen hat und durch die europäischen Strukturfonds zukünftig in den Regionen umgesetzt werden soll,⁴⁰⁵ ist eine weitere starke Innovations- und Qualifikationsorientierung der regionalen Wirtschaftsförderung in Deutschland zu erwarten.

Mit einer erhöhten Ausgabe öffentlicher Mittel allein kann die regionale Innovationsfähigkeit allerdings nicht gesteigert werden. Es gilt, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, für die folgende Ansatzpunkte genannt werden:

- fokussierte Variante der Clusterstrategie,
- Gewinnung von Großinvestoren,
- Unterstützung von Netzwerken sowie
- Verbesserung des Wissens- und Innovationstransfers.⁴⁰⁶

³⁹⁸ EUROPÄISCHER RAT (2000): Schlussfolgerungen des Vorsitzes des Europäischen Rates. 22. und 23. März 2000. Lissabon. S. 2

³⁹⁹ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION: Hintergrundinformationen zur Strategie für Wachstum und Beschäftigung. Online unter: http://ec.europa.eu/growthandjobs/faqs/background/index_de.htm. Aufgerufen am 29.09.2009

⁴⁰⁰ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Umsetzung der Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung durch die Mitgliedsstaaten und Regionen im Rahmen der Europäischen Kohäsionspolitik 2007-2013. Brüssel (KOM(2007) 798 endgültig). S. 7 ff. und RANDZIO-PLATH, C. (2006): Erneuerung oder Ende der Lissabon-Strategie. IN: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. H. 7/2006. S. 465

⁴⁰¹ Erläuterungen zum EFRE befinden sich im Kap. B I 1.2.2

⁴⁰² Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006a): a. a. O.

⁴⁰³ Vgl. KOSCHATZKY, K./STAHLECKER, T. (2009): Cohesion policy at the interface between regional development and the promotion of innovation. Karlsruhe (Working Papers Firms and Region No. R3/2009). S. 26

⁴⁰⁴ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2010): Mitteilung der Europäischen Kommission - Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integriertes Wachstum. Brüssel (KOM (2010) 2020 endgültig).

⁴⁰⁵ Vgl. BUNDESRAT (2010): Drucksache 13/1/10 – Empfehlungen der Ausschüsse zur Umfrage 17 der Europakammer am 15. März 2010. Berlin. S. 11

⁴⁰⁶ Vgl. LAGEMAN, B./SCHMIDT, C./ENGEL, D./ROTHGANG, M. (2008): Der Lissabon-Prozess: Anspruch und Realität. Essen (RWI: Schriften H. 82). S. 178

Wenngleich die Innovationsfähigkeit von Region zu Region unterschiedlich ist, sind innovative Netzwerke jedoch nicht generell auf wirtschaftsstarke Räume beschränkt. Innovationen finden nicht nur im Hochtechnologiebereich statt, sondern können, z. B. gesundheitsrelevante oder ökologische Aktivitäten, umfassen. Regionale Innovationsnetzwerke können jedoch weder politisch noch von oben verordnet werden, noch reichen finanzielle Anreizinstrumente zur Initiierung einer entsprechenden Zusammenarbeit aus. Aber alleine von sich aus kann sich das endogene Potenzial einer Region meist auch nicht entfalten. Die Initiierung und Organisation eines Dialogs über regionale Zukunftsperspektiven ist durch eine Führungspersönlichkeit zu übernehmen. Dies könnte die Aufgabe der Politik sein.⁴⁰⁷

2. Strategische Ausrichtung und spezifische Handlungsfelder als aktuelle Anforderung der Wirtschaftsförderung

2.1 Standortwettbewerb als Auslöser der strategischen Ausrichtung der Wirtschaftsförderung

Es finden sich folgende Erklärungsgründe für die wachsende Dynamik und den steigenden Anpassungsdruck im Standortwettbewerb:

- Schrumpfendes Ansiedlungspotenzial: Das Potenzial an Neuansiedlungen wird seit mehreren Jahren als schrumpfend angesehen.⁴⁰⁸
- Gestiegenes Anspruchsniveau der Standortnachfrager: Unternehmen sind heute einem globalen, sich ständig weiterentwickelnden Markt ausgesetzt. Dementsprechend benötigen sie hoch entwickelte Wirtschaftsstandorte, an denen sie alle für ihre Wettbewerbsfähigkeit nötigen Aspekte vorfinden.
- Geringe Aktionsmöglichkeiten durch Finanzmittelknappheit öffentlicher Haushalte: Begrenzte finanzielle Gestaltungsräume des Staates bei der Förderung der Standorte und Regionen führen zu einem permanenten Verteilungskampf zwischen den Regionen.⁴⁰⁹

Vor dem Hintergrund des Standortwettbewerbs stellt sich die Frage, ob es aus Sicht der Standorte Möglichkeiten gibt, mit differenzierten Strategieansätzen und Entwicklungsperspektiven international wettbewerbsfähig und unverwechselbar zu werden. Gefragt sind eigenständige Konzepte der Standortentwicklung, die durch den Aufbau besonderer Spezifika und regionaler Potenziale komparative Wettbewerbsvorteile schaffen und neue Impulse für die Förderung der Wirtschaft ermöglichen. Demzufolge müssen für Standorte innovative Nutzungskonzepte und spezifische Standortprofile entwickelt werden. In der Auswahl und der Qualität bestimmter Charakteristika liegt die Chance eines Standorts, sich ein einzigartiges wettbewerbsfähiges Standortprofil zu geben.⁴¹⁰ In diesem dynamischen Umfeld hängt die wirtschaftliche Prosperität eines Standorts damit stärker denn je davon ab, in welchem Maße es gelingt, Investitionen und gut ausgebildete Arbeitskräfte anzuziehen. Gleichzeitig gilt es, die bereits ansässigen Unternehmen und Produktionsfaktoren an den Standort zu

⁴⁰⁷ Vgl. HEINZE, R./FOX, K. (2004): Von regionalen Netzwerken zum Regionalen Standortmanagement – Lehren aus dem interregionalen Vergleich. Bochum (InWIS-Berichte Nr. 31). S. 11

⁴⁰⁸ Vgl. ZAHN, K. (1994): Interregionaler Wettbewerb. IN: WENTZ, M. [Hrsg.]: Die Zukunft des Städtischen. Frankfurt/Main. S. 113

⁴⁰⁹ Vgl. SPIESS, S. (1998): Marketing für Regionen: Anwendungsmöglichkeiten im Standortwettbewerb. Wiesbaden. S. 3 ff.

⁴¹⁰ Vgl. BALDERJAHN, I./ALEFF, H.-J. (1996): Die Wirtschaftsregion Brandenburg. Grundlagen für ein Standortmarketing. Berlin. S. 8

binden. Standorte und Regionen befinden sich unablässig in einem intensiven Wettbewerb um zukunftssträchtige Unternehmen und hochproduktive Arbeitskräfte. Die Standortqualität profitiert zwar von den Erfolgen der Vergangenheit, wird aber aus unternehmerischer Sicht eindeutig von den Erwartungen an die Zukunft geprägt. Für einen erfolgreichen Standort bedeutet dies, dass er wie ein Unternehmen für seine Produkte permanent nach Verbesserungen streben muss, um im Wettbewerb mit den Konkurrenzstandorten Schritt zu halten. Dies erfordert ständige Innovation, neue Ideen und verbesserte Organisation, um im Wettbewerb Vorteile und Vorsprünge zu erzielen.⁴¹¹

Charakteristisch für die neuen Ansätze der Wirtschaftsförderung ist, dass die Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen stärker als in der Vergangenheit im regionalen Kontext gesehen werden. Zwischenbetriebliche Prozesse spielen eine weit größere Rolle als zuvor. Der Wirtschaftsförderung obliegt die Aufgabe, die Prozesse zu unterstützen. Gleichzeitig sind auf operativer Ebene wie bisher auf Einzelunternehmen gerichtete Leistungen (z. B. Gründungsberatung) anzubieten. Daneben gilt es, diese operativen Aufgaben mit den regionalen und lokalen Problemkonstellationen und den strategischen Aufgaben zu einer integrierten Strategie zusammenzuführen.⁴¹²

Es erfolgt konzeptionell und praktisch eine Schwerpunktverschiebung von der Ansiedlungspolitik zur strategischen Wirtschaftsförderung. Dabei hat sich die Förderung endogener Potenziale, die Förderung und Gestaltung des Wissens- und Technologietransfers⁴¹³ sowie der Aufbau und die Gestaltung lokaler Kooperations- und Kommunikationsnetzwerke zu wichtigen Aufgaben der Wirtschaftsförderung ausgebildet.⁴¹⁴ Das Aufgabenspektrum der Wirtschaftsförderung hat sich somit stark in Richtung Strategie und Steuerung erweitert, wobei der Wirtschaftsförderung die Moderatoren- und Katalysatorenfunktion obliegt.

Die Basis jedes Wirtschaftsförderungsprozesses sind regionale Kompetenzen. Dabei handelt es sich um integrierte und durch Lernprozesse abgestimmte Gesamtheiten von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Technologien, Wissen und Erfahrungen, die wahrnehmbar aber schwer imitierbar sind, und die Erschließung weiterer Märkte ermöglichen.⁴¹⁵ Nur wenn es gelingt, diese spezifischen Kompetenzen herauszuarbeiten, zu erkennen und daran das daraus abgeleitete Leitbild auszurichten, können langfristige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden und eine positive Abgrenzung zu anderen Standorten erzielt werden.⁴¹⁶ Diese strategische Wirtschaftsförderung wird durch ein integriertes Standortmanagement umgesetzt.⁴¹⁷ Ein fort-

⁴¹¹ Vgl. IGLHAUT, J. (1994): Wirtschaftsförderung als Marketingaufgabe. IN: IGLHAUT, J. [Hrsg.]: Wirtschaftsstandort Deutschland: Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftspolitik. Wiesbaden. S. 65

⁴¹² Vgl. GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. (2006a): Integrierte Wirtschaftsförderung als „Wissensbasierte Dienstleistung“. IN: GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. [Hrsg.]: Wirtschaftsförderung im Umbruch. München. S. 35

⁴¹³ Vgl. BORNEMANN, H./KOCH, T. (2006): Leitbild- und Strategieentwicklung in der Wirtschaftsentwicklung. IN: GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. [Hrsg.]: Wirtschaftsförderung im Umbruch. München. S. 207

⁴¹⁴ Vgl. HOLLBACH-GRÖMIG, B. (1996): Kommunale Wirtschaftsförderung in den 90er Jahren. Ergebnisse einer Umfrage. Berlin. S. 87 f.

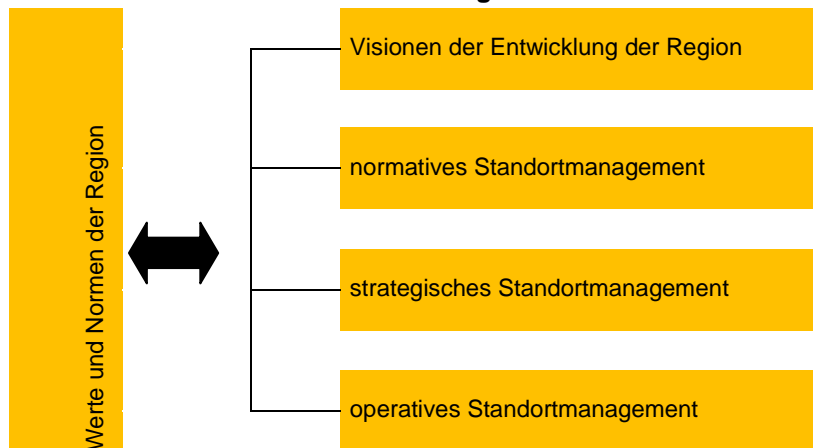
⁴¹⁵ Vgl. HINTERHUBER, H./HANDLBAUER, G./MATZLER, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen. Wiesbaden. S. 1

⁴¹⁶ Vgl. FISCHER, E./PECHLANER, H. (2006): Standort-Qualitätsmanagement – die Grundlage der regionalen Wettbewerbsfähigkeit. IN: PECHLANER, H./FISCHER, E. [Hrsg.]: Qualitätsmanagement im Tourismus. Kundenorientierung, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Wien. S. 39

⁴¹⁷ Vgl. PECHLANER, H./FISCHER, E./GO, F. (2006): Wettbewerbsfähigkeit von Standorten – Die Rolle regionaler Kompetenzen. IN: PECHLANER, H./FISCHER, E./HAMMANN, E. [Hrsg.]: Standortwettbewerb und Tourismus. Regionale Erfolgsstrategien. Berlin. S. 41

schrittliches regionales Standortmanagement muss verschiedene Elemente enthalten, wie es im „Konzept des integrierten Standortmanagements“ von SCHERER beschrieben ist.⁴¹⁸ Dieses Modell baut auf dem betriebswirtschaftlichen Modell der strategischen Unternehmensführung⁴¹⁹ auf und unterscheidet vier verschiedene Zielebenen. Alle vier Zielebenen sind voneinander abhängig und bedürfen permanenter Rückkopplungsprozesse. Auf alle Zielebenen haben Normen und Werte, die am Standort vorherrschen, einen großen Einfluss.⁴²⁰ Demzufolge ist das Standortmanagement durch die regionale Kultur geprägt.

Abb. 15: Zusammenwirken von Standortmanagement und Werten und Normen der Region



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Das normative Standortmanagement umfasst die Festlegung von Leitbildern und generellen Zielen zur regionalen Entwicklung, die geeignet sind, die Wettbewerbsfähigkeit eines Standorts zu sichern und zu verbessern. Es kann ein weites Spektrum an Zielen angestrebt werden. Oberziel ist natürlich die Verbesserung der Standortwettbewerbssituation. Daraus lassen sich weitere Unterziele ableiten wie z. B. der Aufbau innovativer Netzwerke oder die Verbesserung der Kooperationsbereitschaft regionaler Akteure.⁴²¹ Die Aufgabe des strategischen Standortmanagements ist der Aufbau und zielorientierte Einsatz regionaler Leistungspotenziale, wie z. B. Humankapital, Kompetenzen, Image sowie die Zuweisung von Ressourcen auf einzelne Projekte bzw. Maßnahmen.⁴²²

Auf der strategischen Ebene sind in Absprache mit der Politik und unter Beteiligung der relevanten Akteure Konzepte für die wirtschaftliche Entwicklung der Region zu erarbeiten. Der Prozess der Analyse lässt sich in folgenden Fragestellungen verdichten:

- Was sind die besonderen Kompetenzen des Standorts?
- Wie positionieren sich diese Kompetenzen zukünftig im regionalen Wettbewerb?
- Von welchen generellen Trends kann der Standort profitieren?

⁴¹⁸ Vgl. SCHERER, R. (2005): Lernende Regionen – Synergien zwischen Standortmarketing, Wirtschaftsförderung und Tourismusmarketing. IN: PECHLANER, H./BIEGER, T./BAUSCH, T. [Hrsg.]: Erfolgskonzepte im Tourismus – 3. Regionalmarketing – Großveranstaltungen – Marktforschung. Wien. S. 8

⁴¹⁹ Vgl. HINTERHUBER, H. (1996): Strategische Unternehmensführung. Strategisches Denken. Vision – Unternehmenspolitik - Strategie. Berlin. S. 39 ff.

⁴²⁰ Vgl. SCHÄR, T. (2008): Industrie und Tourismus – Eine vergleichende Standortanalyse. IN: PECHLANER, H./HAMMANN, E./FISCHER, E. [Hrsg.]: Industrie und Tourismus – Innovatives Standortmanagement für Produkte und Dienstleistungen. Berlin. S. 225 f.

⁴²¹ Vgl. LALLI, M./PLÖGER, W. (1991): Corporate Identity für Städte. IN: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis. Bd. 13. H. 4. S. 243

⁴²² Vgl. BLEICHER, K. (1994): Leitbilder. Stuttgart. S. 16 f.

- Was sind die Engpassfaktoren? Welche generellen Standortvoraussetzungen sind zu entwickeln?⁴²³

Im Mittelpunkt dieser Phase steht die Ausarbeitung von Strategien zur Erreichung langfristiger Ziele. Strategien sind mittel- bis langfristig angelegte Grundsatzentscheidungen mit Instrumentalcharakter. Sie sind auf die Erreichung taktischer Ziele gerichtete Verhaltenspläne für einzelne Märkte bzw. Geschäftsfelder eines Unternehmens. Sie geben die Rahmenbedingungen bzw. den Handlungskorridor für Aktionen und Maßnahmen im operativen Bereich an. Sie können sich sowohl an interne als auch externe Personen bzw. Organisationen richten.⁴²⁴ Nach KREBS-ZERDICK sollen Strategien die vier Bedingungen Marktorientierung, Ressourcenorientierung, Umfeldorientierung und Optionenorientierung erfüllen.⁴²⁵ Sie dienen als Orientierungsrahmen für nachgeordnete Entscheidungen und lenken somit den Mitteleinsatz auf Aktivitäten zur Erreichung strategischer Ziele.⁴²⁶ Sie betreffen Organisationen (Organisationsstrategie), die Gestaltung des Standorts (Leistungs- und Profilierungsstrategie) und die Auswahl und Bearbeitung spezifischer Standortmärkte (Marktstrategie).⁴²⁷

Der Erfolg eingeschlagener Strategien ist abhängig von der Organisationsstruktur des Standortmanagements und von der Problemlösungskompetenz der regionalen Akteure. Zur Unterstützung der Strategien und damit zur Erreichung gesteckter Ziele müssen im Rahmen des operativen Standortmanagements geeignete Ansätze und Handlungsfelder entwickelt werden.⁴²⁸

2.2 Aktuelle Ansätze und Handlungsfelder der strategischen Wirtschaftsförderung

Da seit einigen Jahren kaum noch große Ansiedlungserfolge erzielt werden können, ist die Pflege ansässiger Unternehmen zunehmend bedeutender geworden.⁴²⁹ Aus diesem Grund werden die klassischen Bereiche Unternehmensakquise und Bestandspflege im Folgenden nicht detailliert beschrieben. Die Bereiche werden durch die aktuellen operativen Ansätze der strategischen Standortentwicklung querschnittbezogen aufgegriffen und berücksichtigt. Die beschriebenen Ansätze ergänzen sich z. T. und sind teilweise auch stark ineinander verwoben oder bedingen sich gegenseitig. Die Anzahl operativer Ansätze ist sehr hoch, hier werden die wichtigsten Ansätze kurz dargestellt, die zum Einen für Grenzräume relevant sind und zum Anderen einen Bezug zur kulturellen Diversität haben.

Clusteraufbau und –management: In den vergangenen Jahren stand die Bedeutung regionaler Netzwerke für die Entwicklung von Standorten im Zentrum der Diskussion. Der Netzaufbau wird allgemein als eine Strategie angesehen, in der insbesondere für die KMU Potenziale liegen, dem Wettbewerbsdruck durch die fortschreitende europäische Integration

⁴²³ Vgl. GÄRTNER, S. (2004): Integrierte Wirtschaftsförderung – Regionalökonomische Ansätze und Konzepte. IN: WIDMAIER, B./BEER, D./GÄRTNER, S./HAMBURG, I./TERSTRIP, J. [Hrsg.]: Wege zu integrierter Wirtschaftsförderung. Baden-Baden. S. 65 ff.

⁴²⁴ Vgl. HAMMANN, P. (1995): Kommunales und regionales Marketing. IN: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. [Hrsg.]: Handwörterbuch des Marketing. S. 1172

⁴²⁵ Vgl. KREBS-ZERDICK, I. (2005): Standortwettbewerb der Regionen – Eine Untersuchung am Beispiel der Biotechnologie-Industrie. Berlin. S. 208 f.

⁴²⁶ Vgl. NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖSCHGEN, H. (1994): Marketing. Berlin. S. 1078

⁴²⁷ Vgl. BALDERJAHN, I. (2000): Standortmarketing. Stuttgart. S. 114

⁴²⁸ Vgl. ebenda. S. 70 f.

⁴²⁹ Vgl. ICKS, A./RICHTER, M. (1999): Innovative kommunale Wirtschaftsförderung. Wege. Beispiele. Möglichkeiten. Wiesbaden (Schriften zur Mittelstandsforschung H. 81). S. 7

und Globalisierung begegnen zu können.⁴³⁰ Cluster sind regionale und sektorale Konzentrationen von Unternehmen einer oder mehrerer strukturbestimmender Branchen, die über direkte oder indirekte Verbindungen untereinander und mit spezialisierten Forschungs- und Bildungseinrichtungen vernetzt sind. Ein entscheidendes Abgrenzungskriterium zu anderen Netzwerkansätzen ist, dass bei Clustern neben der geographischen Konzentration die Fokussierung auf eine Branche unter Einbeziehung von Forschungs- und Verwaltungseinheiten gegeben ist. Nach PORTER sind regionale Cluster „geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field“ und „critical mass – in one place – of unusual competitive success in particular fields“⁴³¹. Erfolgsfaktoren sind die vertikale Clusterrichtung von Unternehmen entlang einer Wertschöpfungskette oder die horizontale Clusterrichtung auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette.⁴³² Ein Cluster ist insbesondere konkurrenzfähig „durch die effiziente Ausgestaltung des Informationsflusses über Bedürfnisse, Techniken und Technologien zwischen Käufern, Zulieferern und verwandten Branchen“⁴³³. Hierzu gehören persönliche Beziehungen, ein Zusammengehörigkeitsgefühl durch eine gemeinsame regionale Identität und gemeinsame Verhaltensnormen.⁴³⁴ In Räumen, in denen ein Cluster vorliegt, existiert häufig auch eine größere Anzahl von informellen Verflechtungen.⁴³⁵ Allerdings sind meist die Beziehungen der Unternehmen untereinander als marktförmige Verflechtungen anzusehen. Die persönlichen Beziehungen der Akteure sind oft wenig ausgeprägt und der Vertrauensaufbau⁴³⁶ muss nicht zwingend bis in höhere Ebenen stattfinden.⁴³⁷

Der Gedanke zur Entwicklung und Förderung von Clustern im Sinne der strategischen Wirtschaftsförderung basiert auf der Feststellung, dass die weltweit erfolgreichsten Regionen solche sektoralen Unternehmenskonzentrationen besitzen. Ziel der Clusterförderung ist, durch diese Cluster einhergehend mit der Steigerung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen eine wirtschaftliche Dynamik der Region zu initiieren.⁴³⁸ Das Konzept der Clusterförderung ist mittlerweile in vielen Regionen und Staaten als strategischer Ansatz weit verbreitet. Die Förderung von Unternehmen in Cluster-Strukturen kann durch die kommunale Wirtschaftsförderung durch

- eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit und aktive Ansiedlungspolitik,
- Unterstützung von Unternehmensgründungen über Gründer- und Kompetenzzentren bzw. Technologie- und Gewerbeparks,
- Innovations- und Ausbildungsinitiativen und
- Vernetzung der Cluster-Akteure über die Initiierung und Koordination von gemeinsamen Veranstaltungen und Aktivitäten

⁴³⁰ Vgl. SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2005): a. a. O. S. 11

⁴³¹ PORTER, M. (1988): Clusters and the New Economic of Competition. Harvard Business Review. H. November/1998. S. 78

⁴³² Vgl. MENZEL, M.-P. (2003): Der Einfluss von Unternehmungsgründungen auf einen entstehenden regionalen Cluster. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 221). S. 4

⁴³³ BERNREUTHER, A. (2005): a. a. O. S. 48

⁴³⁴ Vgl. PORTER, M. (1999): Nationale Wettbewerbsvorteile – Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Wien. S. 176 f.

⁴³⁵ Vgl. REHFELD, D. (1999): Produktionscluster: Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik. München. S.78 ff.

⁴³⁶ Zum Thema „Vertrauen“ wird auf Kap. B I 3.3.3 verwiesen.

⁴³⁷ Vgl. BRUCH-KRUMBEIN, W./HOCHMUTH, E. (2000): Cluster und Clusterpolitik. Marburg. S. 44

⁴³⁸ Vgl. BERTHOLD, N./RIEGER, J. (2010): Politische und unternehmerische Clusteraktivitäten im Maschinen- und Anlagebau. Würzburg (Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbes. Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik Nr. 109). S. 20

vorgenommen werden.⁴³⁹

Regionale und kommunale Beschäftigungsförderung: Das Handlungsfeld ist vielschichtig: Neben der hohen Arbeitslosigkeit in vielen Branchen herrscht gleichzeitig in einigen Teilen des Arbeitsmarkts ein akuter Arbeitskräftemangel. Außerdem stellt die demographische Entwicklung die Unternehmen und die Region vor neue Aufgaben. Vor diesem Hintergrund erlangt der Themenkomplex Beschäftigungsförderung einen zentralen strategischen Stellenwert des Standortmanagements. Die Qualifikation der Beschäftigten ist bei der anhaltenden Innovationsorientierung ein entscheidender Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb. Die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen ist daneben eine weitere Hauptaufgabe der Wirtschaftsförderung. Dabei ist offenkundig, dass auch die Bedürfnisse der Unternehmen berücksichtigt werden müssen.

Regionale Wirtschaftsförderungseinrichtungen können als Initiatoren konkreter Programme und Projekte, aber auch als Moderatoren des Abstimmungsprozesses auftreten.⁴⁴⁰ Insbesondere die Strategien gegen den Fachkräftemangel sind vielfältig. Instrumente sind die Anwerbung qualifizierter Arbeitskräfte, die passgenaue Vermittlung von Fachkräften und deren Bindung an die Region, die bessere Erschließung regionaler Ressourcen durch Aus- und Weiterbildung, durch Aktivierung des Erwerbs- und Qualifikationspotenzials von Frauen, Älteren und Ausländern und durch die bessere Integration von Arbeitslosen.⁴⁴¹ Die Aufgabe der Vermittlung von Fachkräften wird u. a. durch Veranstaltungen und durch die Beratung bei der Rekrutierung von Personal im Kontext von Unternehmensansiedlungen und von Bestandspflegeaktivitäten wahrgenommen.⁴⁴² Am Beispiels Österreichs zeigen FASSMANN/MÜNZ auf, dass es ein Standortvorteil ist, wenn qualifiziertes Humankapital aus Nachbarstaaten im Bedarfsfall das nationale Arbeitskräfteangebot ergänzt. Sie betonen, dass der technische Fortschritt hierdurch beschleunigt wurde, und dass es bisher unproblematisch war, qualifizierte Arbeitnehmer mit guten Deutschkenntnissen zu finden.⁴⁴³ Im Bereich Erschließung der regionalen Ressourcen durch Aktivierung sei hier die Initiative der Hertie-Stiftung „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ beispielhaft genannt.⁴⁴⁴

Regionale Kooperation: Durch die Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung auf eine strategische Standortentwicklung nehmen Kooperationen eine zunehmend hohe Stellung ein, dabei ist die Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit das übergeordnete Ziel.⁴⁴⁵ Der Nutzen regionaler Kooperationen richtet sich nach verschiedenen Anlässen, wie Tab. 7 darstellt.

⁴³⁹ Vgl. SAUTTER, B. (2004): Regionale Cluster – Konzept, Analyse und Strategie zur Wirtschaftsförderung. IN: Standort. Bd. 28. H. 2. S. 70 f.

⁴⁴⁰ Vgl. RESCHL, R./ROGG, W. (2003): a. a. O. S. 91

⁴⁴¹ Vgl. ebenda. S. 94

⁴⁴² Vgl. ebenda. S. 95

⁴⁴³ Vgl. FASSMANN, H./MÜNZ, R. (2004): Wanderndes Humankapital: ein Faktor im Standortwettbewerb. IN: Raum. Bd. 34. S. 37

⁴⁴⁴ Vgl. RESCHL, R./ROGG, W. (2003): a. a. O. S. 95

⁴⁴⁵ Vgl. DOHSE, M. (2007): Schnittstellen des landesplanerischen Instruments Regionalmanagement mit fachpolitischen und kommunalpolitischen Instrumenten und Handlungsansätzen. Augsburg. S. 97 ff.

Tab. 7: Nutzen von Kooperationen und Netzwerken für die regionale Wirtschaftsförderung

Anlässe	Nutzen der Kooperationen/Netzwerke
Handlungsgrenzen	Erweiterung des Handlungsspielraums, Erschließung neuer Ressourcen
Wissen, Innovation	Bündelung von Wissen und Kompetenzen, Synergien ausschöpfen
Sichtbarkeit, regionale Wettbewerbsfähigkeit	Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Kooperanden durch Identifikation und Verfolgung gemeinsamer Interessen
Entwurzelung des Menschen	Humus für regionales Engagement

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009. In Anlehnung an GRABOW, B. (2006): Stadtmarketing und Regionalisierung – Herausforderungen der Zukunft. IN: PECHLANER, H./FISCHER, E./HAMMANN, E.-M. [Hrsg.]: Standortwettbewerb und Tourismus – Regionale Erfolgsstrategien. Berlin. S. 35

Erfolgsfaktoren kooperativer Prozesse und Projekte sind:

- aktive und dauerhafte Unterstützung durch die lokale Politik,
- Leitfiguren/Persönlichkeiten,
- Vertrauen in der Zusammenarbeit,
- gute Einbindung der lokalen Bevölkerung,
- ausreichend Zeit sowie
- das Anknüpfen an bestehende Netzwerke und Kooperationen.⁴⁴⁶

Transnationale Zusammenarbeit durch INTERREG-Projekte ist ein wichtiges Mittel, um Nutzen für den wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt zu erzielen. Es wird versucht mit transnationalen Projekten innovative, breit anwendbare Beispiellösungen u. a. auch für Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu erarbeiten.⁴⁴⁷ Die Erfolgsaussichten von regionaler Kooperation innerhalb und zwischen Regionen steigen durch die Erfahrungen aus diesem Programm hierdurch beträchtlich.⁴⁴⁸

Auch internationale Kooperation der Standortansiedlungsagenturen wird gerade in grenzüberschreitenden Gebieten der EU noch intensiver gelebt. So kooperiert die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung in Nordrhein-Westfalen mit der niederländischen Agentur für Unternehmensansiedlung: Gemeinsam betreiben beide Agenturen für die Region „Aachen-Maastricht“ ein Standortmarketingkonzept.⁴⁴⁹

Eine bedeutende grenzüberschreitende Kooperation ist CENTROPE als Europaregion im Vierländereck Österreich, Slowakei, Tschechien und Ungarn. Diese Kooperation hat das Ziel bis 2012 eine polyzentrische Governance-Struktur sowie die Entwicklung einer politischen Agenda zur Generierung von Leitprojekten zu etablieren.⁴⁵⁰

⁴⁴⁶ Vgl. GRABOW, B. (2006): Stadtmarketing und Regionalisierung – Herausforderungen der Zukunft. IN: PECHLANER, H./FISCHER, E./HAMMANN, E.-M. [Hrsg.]: Standortwettbewerb und Tourismus – Regionale Erfolgsstrategien. Berlin. S. 32

⁴⁴⁷ Vgl. GÖRMAR, W. (2006): Innovative transnationale Projekte. IN: Standort. Bd. 30. H. 2. S. 62 f.

⁴⁴⁸ Vgl. BMVBS/BBR [Hrsg.] (2009): Entwicklung und Bewertung strategischer Projekte der transnationalen Zusammenarbeit (INTERREG IV B). Bonn (BBR Forschungen H. 136). S. 35

⁴⁴⁹ Vgl. BECKMANN, C.-C. (2005): a. a. O. S. 260

⁴⁵⁰ Vgl. HUTTER, M. (2009): CENTROPE – Geographie und Geschichte einer Euregion im Vierländereck Österreich, Slowakei, Tschechien und Ungarn. IN: Standort. Bd. 33. H. 3. S. 93

Wissens- und Technologietransfer: Der Strukturwandel fordert von den Unternehmen eine hohe Bereitschaft zu Kooperationen. Kosten für die Erarbeitung innovativer Produkte können vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen alleine nicht mehr getragen werden. Unternehmen werden sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und sind deshalb immer öfter auf Kooperationen zur Kompensation fehlenden Wissens angewiesen, um geplante Innovationen überhaupt realisieren zu können. In diesen Innovationsnetzwerken pflegen sie ein lockeres Beziehungsgeflecht mit vielen (potenziellen) Partnern, zu denen sie bei Bedarf die Beziehungen vertiefen und eine enge Kooperation beginnen können.⁴⁵¹ Der persönliche Kontakt hat für einen erfolgreichen Kooperationsaufbau eine entscheidende Bedeutung.⁴⁵² Aber auch im Laufe der Kooperationsdauer sind persönlicher Kontakt und Gespräche außerhalb der alltäglichen Geschäftsroutine wichtig, da hier Informationen für den Innovationsprozess ausgetauscht werden.⁴⁵³ Innovationen werden auch zunehmend in bi- und multilateralen Kooperationen verwirklicht.⁴⁵⁴

Wissens- und Technologietransfer bezeichnet die Übertragung wissenschaftlichen und technologischen Wissens zwischen Personen, die eine Innovation zur Folge hat. Der Transfer kann horizontal zwischen gleichartigen Forschungseinrichtungen oder Unternehmen stattfinden oder vertikal zwischen Wissensproduzenten und Wissensnutzern. Er kann zufällig oder planvoll erfolgen.⁴⁵⁵ Die Gründe für den Wissens- und Technologietransfer bestehen häufig in der Integration neuer Technologien und der Wissenschaftsbindung sowie den Kosten und der Zeiteffizienz von Innovationsvorhaben. Der Anreiz zum Wissens- und Technologietransfer für Forschungseinrichtungen liegt meistens in der Einwerbung von Drittmitteln sowie der Vermarktung eigener Forschungsergebnisse.⁴⁵⁶ Um diese Ziele zu erreichen, stehen unterschiedliche Transferinstrumente zur Verfügung. Am effizientesten für einen Wissenstransfer gilt dabei das Instrument des Personaltransfers und hierbei vor allem der Unternehmensgründungen.⁴⁵⁷ Des Weiteren haben Forschungsk Kooperationen, Weiterbildungsangebote, wissenschaftliche Kommunikation, Serviceleistungen und Schutzrechtsmaßnahmen, z. B. Patente eine hohe Relevanz.

Auf der Seite der Regionen ordnen Forschungseinrichtungen der regionalen Wirtschafts- und Forschungsstruktur sowie weichen Standortfaktoren eine hohe Bedeutung zu.⁴⁵⁸ Ferner entfaltet die räumliche Nähe und Konzentration von Innovationsakteuren eine Zugkraft auf re-

⁴⁵¹ Vgl. NIX, T. (2005): Regionale Innovations- und Kooperationsförderung mit Hilfe gesteuerter regionaler Kompetenznetzwerke – eine Untersuchung am Beispiel der Region Nürnberg. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 229). S. 58

⁴⁵² Vgl. BACKHAUS, A./SEIDEL, O. (1998): Die Bedeutung der Region für den Innovationsprozeß. Eine Analyse aus der Sicht verschiedener Akteure. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 56. H. 4. S. 274

⁴⁵³ Vgl. FROMHOLD-EISEBITH, M. (1999): Das „kreative Milieu“ - nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung? IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 57. H. 2/3. S. 170

⁴⁵⁴ Vgl. NIX, T. (2005): a. a. O. S. 58

⁴⁵⁵ Vgl. FRANZ, P. (2010): Knowledge Spillovers as a Central Element in Theories about Knowledge-Based Regional Development: Advancement in Theory and Obstacles for Empirical Research. Halle (IWH-Diskussionspapiere Nr. 5). S. 6 und REINHARD, M./SCHMALHOLZ, H. (1996): Technologietransfer in Deutschland. Stand und Reformbedarf. München (Schriftenreihe des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 140). S. 8

⁴⁵⁶ Vgl. TROEGER-WEISS, G./WAGNER, N. (2006): Wissensbasierte Regionalentwicklung – Diskussion der Bedeutung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen für den Transfer von Wissen und Technologie in kleinere und mittlere Unternehmen. Das Beispiel des Fraunhofer Instituts für Experimentelles Software Engineering in Kaiserslautern. Kaiserslautern (IESE Report Nr. 044.06/D). S. 59

⁴⁵⁷ Vgl. SCHEFCYZK, M./PANKOTSCH, F. (2002): Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen. Stuttgart. S. 59

⁴⁵⁸ Vgl. TROEGER-WEISS, G./WAGNER, N. (2006): a. a. O. S. 96 f.

gionsexterne F & E-Akteure, sodass sich in der Nähe von Forschungseinrichtungen günstige Gegebenheiten für die Ansiedlung weiterer F & E-Unternehmen herausbilden.⁴⁵⁹

Das Angebot der Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist vielen Unternehmen nicht bekannt.⁴⁶⁰ Um einen möglichst hohen Transfer in die regionalen Unternehmen zu ermöglichen, müssen Hemmnisse überwunden werden. Es sind vor allem persönliche Kontakte zur Anbahnung von Kooperationen entscheidend, über die Transferstellen nur im geringen Maße verfügen.⁴⁶¹ Als wichtiger Aspekt für einen erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer werden informelle Kontakte gesehen. So kommt dem Vorhandensein von räumlicher und kultureller Nähe wieder eine hohe Bedeutung zu.⁴⁶²

Um die regionale Innovationskraft und damit verbunden die Kooperationsfähigkeit von regionalen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu verbessern, bedarf es der Bündelungen der F & E-Potenziale der Unternehmen sowie der Forschungseinrichtungen über Verbundprojekte, Kooperationsvorhaben, Netzwerke und Allianzen.⁴⁶³ Hierin wird ein bedeutendes Entwicklungspotenzial gesehen. „Daraus leitet sich die Schlussfolgerung ab, dass im Fall von Innovations- und Kooperationsdefiziten kooperationsfördernde Maßnahmen durch die regionale Administration implementiert werden sollten“⁴⁶⁴.

Regional- und Standortmarketing: „Auf Grund der zunehmenden Vernetzung zwischen mehr oder weniger verschiedenen Branchen – vor allem durch Technologien und multioptionale Kundenbedürfnisse – können es sich selbst moderne Industriestandorte nicht mehr leisten, die [...] Image- und Dienstleistungskomponente im Standortmarketing außer Acht zu lassen“⁴⁶⁵. In Deutschland ist das Standortmarketing als Maßnahme zur Problembewältigung der Strukturkrise Anfang der 70er Jahre entwickelt worden. Heute erfreut es sich hoher Akzeptanz. Anfang der 80er Jahre gab es nur einige wenige Forschungsansätze und Vorbereitungen von Einzelmaßnahmen.⁴⁶⁶ 1996 gaben über 80% der deutschen Städte an, Standortmarketing zu betreiben oder in der Vorbereitungsphase für Maßnahmen im Bereich Standortmarketing zu sein.⁴⁶⁷ Es ist „die Ausrichtung eines Standort-Anbieters am Standort-Markt zur Gewinnung neuer und Sicherung bestehender Betriebsstätten, durch ein systematisches Vorgehen mit den Schritten Planung, Durchführung und Kontrolle“⁴⁶⁸.

⁴⁵⁹ Vgl. FELDOTTO, P. (1997): Regionales Innovationsmanagement unter den Bedingungen regionalisierter Strukturpolitik – Das Beispiel der altindustriellen Regionen Nord-Pas-de-Calais und Emscher-Lippe. Berlin. S. 88

⁴⁶⁰ Vgl. TROEGER-WEISS, G./WAGNER, N. (2006): a. a. O. S. 73 ff.

⁴⁶¹ Vgl. HEINLEIN, M. (2004): Innovationen kleiner Unternehmen in regionalen Netzwerken - Die Förderung von Forschung und Entwicklung durch aktive Vermittlung im Wissens- und Technologietransfer. Frankfurt/Main (Strukturwandel und Strukturpolitik Bd. 7). S. 214

⁴⁶² Vgl. DEILMANN, B. (1995): Wissens- und Technologietransfer als regionaler Innovationsfaktor. Dortmund (Duisburger Geographische Arbeiten Bd. 15). S. 31

⁴⁶³ Vgl. PLESCHAK, F. (2003): Wachstumsanforderungen an das Management FuE-intensiver Unternehmen. IN: PLESCHAK, F. [Hrsg.]: Wachstum durch Innovation. Strategien, Probleme und Erfahrungen FuE-intensiver Unternehmen. Wiesbaden. S. 3

⁴⁶⁴ KOSCHATZKY, K. (2002): Die „New Economic Geography“: Tatsächlich eine neue Wirtschaftsgeographie? IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 90. H. 1. S. 14

⁴⁶⁵ Vgl. PECHLANER, H. (2005): Vernetztes Standortmanagement. IN: Agora. Bd. 21. H. 2. S. 27

⁴⁶⁶ Vgl. TIETZ, B. (1981): Regional- und Kommunalmarketing – Bericht über ein Forschungsprogramm. IN: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis. Bd. 3. H. 2. S. 129

⁴⁶⁷ Vgl. KAISER, C. (1996): Stadtmarketing – eine Bestandsaufnahme in deutschen Städten. IN: Aktuelle Informationen des DIFU H. 2. S. 3

⁴⁶⁸ KOLZ, H./ESSLING, H. (1986): Standort-Marketing – ein Konzept zur kommunalen Wirtschaftsförderung. IN: Der Städtetag. Bd. 39. H. 10. S. 677

In seiner Funktion als ganzheitliches Führungs- und Steuerungsmodell fördert es die ökonomische und außerökonomische Standortentwicklung. In diesem Sinne sieht MANSCHWETUS die „Inwertsetzung der Potenziale“⁴⁶⁹ eines Wirtschaftsstandortes als Aufgabe und Zielsetzung des Standortmarketings an.⁴⁷⁰ Es zielt auf die Stärkung der Wettbewerbsposition des jeweiligen Standortes ab. Neben der Akquisition neuer Unternehmen und Investoren gehört die Bestandspflege zu den Hauptaufgaben.⁴⁷¹ Standortmarketing hat die Aufgabe, die Alleinstellungsmerkmale eines Standortes herauszuarbeiten. Darüber hinaus ist das Ziel, den Standort auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene in wirtschaftliche und politische Netzwerke zu integrieren, um seine Position zu stärken, die Kooperation mit lokalen und regionalen Akteuren zu fördern und positive Synergieeffekte herauszubilden.

Unter den Instrumenten des Standortmarketings werden die Planung und Durchführung konkreter Maßnahmen zur operativen Umsetzung von Standortstrategien und zur Erreichung der Ziele und Leitbilder des integrierten Standortmanagements verstanden. Die Maßnahmenplanung enthält allgemein die Festlegung einzelner Aktionen zur Zielerreichung auf sehr hohem Detaillierungsgrad.⁴⁷²

Abschließend stellt Tab. 8 die veränderten Rahmenbedingungen, die dadurch veränderten Anforderungen an die Wirtschaftsförderung sowie Ansätze und Handlungsfelder einer zukunftsorientierten Wirtschaftsförderung dar.

Tab. 8: Veränderte Rahmenbedingungen, Anforderungen, Ansätze und Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung

Veränderte Rahmenbedingungen der Wirtschaftsförderung	➔	Anforderungen an die strategische Wirtschaftsförderung	➔	Ansätze und Handlungsfelder einer zukunftsorientierten Wirtschaftsförderung
<ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftlicher Strukturwandel und Globalisierung • demographischer Wandel • Innovations- und Qualifikationsorientierung 		<ul style="list-style-type: none"> • Integration und Koordination von Akteuren und Aufgaben • effektiver Mitteleinsatz • Erschließung neuer Potenziale • Steigerung der Innovationsfähigkeit 		<ul style="list-style-type: none"> • Wissens- und Technologietransfer • regionale Kooperationen • regionale und kommunale Beschäftigungsförderung • Regional- und Standortmarketing • Clusteraufbau und –management

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

⁴⁶⁹ MANSCHWETUS, U. (1995): Regionalmarketing. Wiesbaden. S. 110

⁴⁷⁰ Vgl. SCHNURRENBERGER, B. (2000): Standortwahl und Standortmarketing. Beeinflussung der Standortwahl internationaler Unternehmen durch professionelles Standortmarketing der Regionen. Berlin. S. 31

⁴⁷¹ Vgl. BÜHLER, G. (2002): Regionalmarketing als neues Instrument der Landesplanung in Bayern. Augsburg (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 11). S. 30

⁴⁷² Vgl. FUNKE, U. (1997): Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption. Stuttgart. S. 47

3. Besondere Herausforderungen und Ansätze der regionalen Wirtschaftsförderung in Grenzregionen

3.1 Regionalspezifische Rahmenbedingungen der Wirtschaftsförderung in Grenzregionen

Grenzregionen stehen wie alle anderen deutschen Regionen im regionalen Standortwettbewerb. Durch die Globalisierung stehen Kommunen, Regionen und Staaten miteinander im Wettbewerb um diverse Engpassressourcen. So konkurrieren Standorte u. a. um hochqualifiziertes Humankapital, um mobiles Anlagekapital und um Unternehmensansiedlungen.⁴⁷³ Wissen und Innovation werden als Katalysator wirtschaftlichen Handelns immer bedeutender. Die Einflussmöglichkeiten der kommunalen Wirtschaftsförderung nehmen ab, tradierte Handlungsmechanismen führen immer weniger zum Erfolg.

Wie auf alle Regionen wirken die sog. Mega-Trends auch auf die Grenzregionen. Auf Grund ihrer verhältnismäßig schwachen sozioökonomischen Ausgangslage sind die Grenzregionen im Allgemeinen besonders von den aktuellen Herausforderungen betroffen. Allerdings ergeben sich für Grenzregionen durch die europäische Integration verursacht weitere regionalspezifische Herausforderungen. Durch den Funktionsverlust der Grenze besteht die Möglichkeit, die benachbarte Grenzregion im Sinne von Kooperationen stärker in die eigenen Strategien einzubinden. Andererseits besteht die Konkurrenzgefahr für die Nachbarregionen um qualifizierte Arbeitskräfte, Leuchtturmprojekte und mobile Unternehmen. Deshalb haben Grenzlandkreise die zusätzliche regionalspezifische Herausforderung gegenüber Binnenräumen, die durch die abnehmende Bedeutung der Staatsgrenze neuen Chancen bestmöglich zu nutzen und sich gegenüber der ausländischen Nachbarregion im Sinne einer Konkurrenzsituation zu profilieren. Diese Tatsachen machen eine grenzüberschreitend ausgerichtete Wirtschaftsförderung erforderlich. Im Sinne der Standortentwicklung ist ein grenzüberschreitendes, umfassendes Standortmanagement von besonderer Bedeutung. Es kann nach KISTENMACHER die Nähe der Nachbarstaaten nutzen und die Kooperationen verstärken. Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Institutionen sowie Unternehmern belebt die grenzüberschreitende wirtschaftliche Entwicklung und kann sich zu einem beachtlichen Standortvorteil für ländliche Regionen entfalten. Dieses nur in Grenzregionen vorhandene Potenzial kann im Rahmen eines grenzüberschreitenden Standortmanagements weiterentwickelt werden.⁴⁷⁴ Für den Aufbau werden drei Schritte vorgeschlagen:

1. Die Einbeziehung wichtiger Akteure für die Lösung von Regionalentwicklungsproblemen muss sichergestellt werden.
2. Die Stellung des Regionalmanagements zu den verschiedenen Ebenen der räumlichen Planung muss für alle Teilregionen festgestellt werden.
3. Die Organisationsstruktur muss erarbeitet werden.⁴⁷⁵

⁴⁷³ Vgl. STEINRÜCKEN, T./JAENICHEN, S. (2006a): Kommunale Instrumente des Standortmarketings – ein Vergleich aus finanzwirtschaftlicher Sicht. IN: STEINRÜCKEN, T./JAENICHEN, S. [Hrsg.]: Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsförderung auf kommunaler Ebene – Theoretische Analysen und praktische Beispiele. Ilmenau. S. 213

⁴⁷⁴ Vgl. KISTENMACHER, H. (2001): Die Standortwahl technologieorientierter Existenzgründer – Anforderungen an die Raumplanung und Regionalentwicklung. Kaiserslautern (Werkstattbericht Bd. 35).S. 230

⁴⁷⁵ Vgl. ARNDT, M./URLAU, A. (2002): Demands and Conflicts of Transboundary Regionalisation – approaching co-operative regional management in a trinational border area. IN: European Spatial Research and Policy. Bd. 9. H. 2. S. 152

Einige Regionen reagieren bereits auf die grenzüberschreitenden Herausforderungen mit speziellen Handlungsansätzen, wie z. B. die Stadt Kehl am Rhein. Hier wurden folgende Handlungsansätze einer grenzüberschreitenden Wirtschaftsförderung durch das Projekt „Kehl schlägt Brücken“ erprobt:

- Aufbau eines Netzwerkes und einer Plattform für Leistungserbringer und inhaltliche Abstimmung der Leistungsangebote am Standort,
- Aufbau einer Vortragsreihe zum Thema Unternehmensgründung in Deutschland, insbesondere auch für französische Interessierte,
- Einrichtung eines binationalen Gründungszentrums,
- Organisation regelmäßiger deutsch-französischer Unternehmenstreffen zur Förderung des Erfahrungsaustausches deutscher und französischer Firmen sowie
- Auswertung, Aufbereitung und Verteilung frankreichspezifischer Informationen per Newsletter und Internetseite.⁴⁷⁶

3.2 Aktuelle Handlungsfelder der regionalen Wirtschaftsförderung und Ansätze ihrer grenzüberschreitenden Verflechtung

Neben speziellen Projekten, wie am Beispiel der Stadt Kehl dargestellt, haben viele deutsche Grenzregionen Erfahrungen und erproben erste Ansätze, aktuelle Handlungsfelder grenzüberschreitend auszurichten.

Cluster: Zwar liegen europaweit zahlreiche grenzüberschreitende Unternehmensbeziehungen vor, allerdings handelt es sich nur selten um grenzüberschreitende Netzwerk- und Clustertendenzen. Am Beispiel des bayerisch-böhmischen Grenzraums zeigen MAIER/SCHLÄGER-ZIRLIK auf, dass es nur vereinzelt grenzüberschreitend ausgerichtete Netzwerkinitiativen gibt. Grenzüberschreitende Clustertendenzen können bisher nicht belegt werden.⁴⁷⁷ Netzwerke gelten in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit als Kristallisationskerne der regionalen Entwicklungsstrategie. In Frankfurt/Oder soll die Wettbewerbsfähigkeit mit grenzüberschreitenden KMU-Kooperationen und Wertschöpfungsketten, z. B. in der Mikroelektronik oder in der Veredelung landwirtschaftlicher Erzeugnisse vergrößert werden.⁴⁷⁸ Die Unterstützung der Internationalisierung von Unternehmen ist ein Thema, das hohe Bedeutung in der Wirtschaftsförderung hat. Ein Beispiel für eine entsprechende Initiative ist „Baltic Metropolies“, ein Projekt verschiedener Metropolen in Ostseeanrainerstaaten. Ein wichtiger Baustein dieses Projekts ist die Verknüpfung zwischen verwandten Clustern in den Projektpartnerstädten.⁴⁷⁹

Beschäftigungsförderung: Die grenzüberschreitenden Ansätze im Bereich Beschäftigungsförderung betreffen insbesondere Maßnahmen zur Eingliederung von Arbeitslosen, berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen sowie Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und Schulen. In Hinblick auf den demographischen Wandel und die (weitere) Markterschlie-

⁴⁷⁶ Vgl. LEUNIGER, S./FUNK, M. (2004): Wirtschaftsförderung in Grenzregionen - Herausforderungen und Chancen dargestellt am Fallbeispiel Strasbourg/Ortenau. IN: Standort. Bd. 28. H. 4. S. 179

⁴⁷⁷ Vgl. MAIER, J./SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2006): a. a. O. S. 145

⁴⁷⁸ Vgl. BRAKE, M./RICHTER, G./RICHTER, U. (2003): Brückenschlag – Strukturpolitische Betrachtung des deutsch-polnischen Grenzraums. IN: PlanerIn. H. 1/2003. S. 6

⁴⁷⁹ Vgl. KETELS, C. (2008): Clusterentwicklung als Element lokaler und regionaler Wirtschaftsentwicklung – Internationale Erfahrungen. IN: FLOETING, H. [Hrsg.]: Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik – Vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement. Berlin (Edition Difu). S. 52

ßung des Nachbarlands sind vor allem die Kooperationen im Bereich der Ausbildung von wachsender Bedeutung. Diese umfassen:

- die länderübergreifende Ausbildung in speziellen Berufen und den Abbau von Qualifizierungspässen in den Grenzregionen,
- Zusammenarbeit in der Hochschulpolitik auf verschiedenen Ebenen, z. B. bei der Entwicklung von gemeinsamen Studiengängen sowie
- Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Entwicklung von Qualitätsstandards in der Berufsausbildung.⁴⁸⁰

WILLE betont, dass insbesondere Mentalitätsunterschiede, Fremdsprachenkenntnisse und gegenseitige Vorurteile problematisch beim Aufbau eines grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes sind.⁴⁸¹ DÖRRENBÄCHER/SCHULZ stellen fest, dass auf Grund der hohen Anzahl von Grenzpendlern im SaarLorLux zwar von einem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt gesprochen werden kann. Diese Verflechtungen führen aber nicht zu einer sozialen, kulturellen und politischen Integration der Pendler, da diese weiter am sozialen, kulturellen und politischen Leben ihres Heimatlandes teilnehmen.⁴⁸²

Regionale Kooperationen: Deutsche Grenzregionen verfügen über eine große Erfahrung mit grenzüberschreitenden Kooperationen, die unterschiedlichste Themenfelder umfassen. Kulturelle Begebenheiten wie verschiedene Wertvorstellungen sind häufig Anlass für grenzüberschreitende Unstimmigkeiten und erschweren den Aufbau von grenzüberschreitenden Kooperationen.⁴⁸³ In einer Fallstudienanalyse im deutsch-polnisch-tschechischen Grenzraum hat KNIPPSCHILD folgende Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Kooperationen identifiziert:

- Kontinuität,
- angemessene Ziele und gemeinsame Strategien,
- Schlüsselakteure,
- Koordinationsstelle und
- Fördermittel.⁴⁸⁴

Wissens- und Technologietransfer: Die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen ist gezwungen, als Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen die ausländische Nachbarregion verstärkt in ihren Strategien und in ihren Maßnahmen zu berücksichtigen. Des Weiteren bieten sich aber auch zusätzliche Möglichkeiten bei der Akquisition von technologischem Wissen, da der Zugang zu Forschungseinrichtungen, Dienstleistungsangeboten oder Mitarbeitern in der ausländischen Nachbarregion gegeben ist.

⁴⁸⁰ Vgl. BMVBS/BBR [Hrsg.] (2008): a. a. O. S. 22

⁴⁸¹ Vgl. WILLE, C. (2008): Fremder Alltag? Transnationale soziale Räume von Grenzgängern in der Großregion SaarLorLux. IN: Interculture Journal. H. 6. S. 44

⁴⁸² Vgl. DÖRRENBÄCHER, P./SCHULZ, C. (1999): Cultural and Regional Integration. The Case of the SaarLorLux Cross-Border Labour Market. IN: KOTLER, M./HEFFER, K. [Hrsg.]: Multicultural Regions and Cities. Lodz (Region and Regionalism No. 4). S. 136

⁴⁸³ Vgl. WOIWODE, M. (2003): Akteure der Regionalpolitik – Das Beispiel der Euroregion Pro Europa Viadrina. IN: PlanerIn. H. 1/2003. S. 29

⁴⁸⁴ Vgl. KNIPPSCHILD, R. (2008): Grenzüberschreitende Kooperationen – Gestaltung und Management von Kooperationsprozessen in der Raumentwicklung im deutsch-polnisch-tschechischen Grenzraum. Dresden (IÖR-Schriften Bd. 48). S. 291 ff.

Allerdings zeigt eine Untersuchung aus dem Dreiländereck Deutschland-Niederlande-Belgien, dass sich innovationsorientierte Netzwerke von Unternehmen überwiegend auf die eigene nationale Umgebung beziehen. Forschungseinrichtungen und Hochschulen sind nur im geringen Maße Kooperationspartner für jeweils ausländische Unternehmen.⁴⁸⁵ Es zeigt sich eine Dominanz nationaler Innovationssysteme mit ihren spezifischen Strukturen, welche den Unternehmen Sicherheit geben im Gegensatz zu einem internationalen, unbekanntem Umfeld. Kooperationsvorteile werden hier auf Grund von interkulturellen Schwierigkeiten nicht erwartet und so Kooperationen kaum eingegangen.⁴⁸⁶ Die EU bemüht sich durch die Innovationsförderung in den INTERREG IVB-Programmen die Transnationalität von Innovationsprozessen zu unterstützen. Hier steht der Transfer von Erfahrungen mit Innovationssystemen und -politiken, der es Regionen ermöglicht, aus anderen Regionen bewährte Elemente zu übernehmen, im Mittelpunkt.⁴⁸⁷

Standortmarketing: Grenzüberschreitendes Standortmarketing war bisher kaum von Bedeutung. Je wichtiger jedoch eine gemeinsame Präsentation benachbarter Wirtschaftsstandorte wird, desto stärker steigt auch das Interesse an der Entwicklung einer grenzüberschreitenden Standortmarketingkonzeption. Auf diese Weise können Unternehmen und Investoren, für die Faktoren wie „Binationalität“ und „Grenznähe“ von Interesse sind, gezielt angeworben werden.⁴⁸⁸ Konzeptionelle Ansätze zur Nutzung der Grenzlage bestehen z. B. in der Vermarktung der Grenzlage im Stadtmarketing. Für die Stadt Nordhorn wurde festgestellt, dass im Stadtmarketing die interkulturellen und internationalen Aspekte der Grenzlage und der Binationalität der Stadt als Schlüsselqualifikationen herausgestellt werden müssen.⁴⁸⁹

Am Beispiel des SaarLorLux wurde in einer Studie verdeutlicht, dass ein gemeinsames Marketing und die Entstehung eines gemeinsamen Wirtschaftsraumes vom Willen der Akteure abhängig sind. Diese sollen kooperativ und kompetent sein.⁴⁹⁰ Aus dieser Forderung heraus wird klar, dass ein gemeinsames Standortmarketing darauf abzielen muss, einzelne Branchen oder Wirtschaftszweige gemeinsam zu vermarkten und nicht die beiden Grenzräume pauschal als Grenzräume mit einer hohen Diversität zu vermarkten. Das Instrument des grenzüberschreitenden Standortmarketings soll Grenzregionen bei der Identifizierung und Ausbildung spezifischer Standortpotenziale unterstützen. Ein bedeutender Standortvorteil ist, vorausgesetzt er wird zielorientiert genutzt, die kulturelle Diversität. Mittels dieser oder entsprechend anderer Standortvorteile soll dem Standort Grenzregion ein geeignetes Standortprofil gegeben und dieses gezielt vermarktet werden, um den Standort am Markt zu positionieren. Darüber hinaus soll Standortmarketing aber auch das wirtschaftliche Zusammenwachsen der beiden Teile einer Grenzregion selbst, die Koordinierung und Abstimmung der

⁴⁸⁵ Vgl. REGER, G./HASSINK, R. (1997): a. a. O. S. 31

⁴⁸⁶ Vgl. KOSCHATZKY, K. (1998): a. a. O. S. 286

⁴⁸⁷ Vgl. GÖRMAR, W./KURNOL, J./HACHMANN, V. (2009): Innovationsförderung durch europäische Zusammenarbeit. IN: Informationen zur Raumentwicklung. H. 5/2009. S. 343

⁴⁸⁸ Vgl. GOEDECKE, S. (2004): Grenzüberschreitendes Standortmarketing – eine Strategie für Frankfurt (Oder) – Slubice? IN: BÖRLITZ, D./FLACKE, J./KÖCKLER, H. [Hrsg.]: Grenzüberschreitende Raumplanung – Beobachtungen in der deutsch-polnischen Grenzregion. Dortmund (IRPUD Arbeitspapier 181). S. 64

⁴⁸⁹ Vgl. SCHAAL, P. (2005): Grenzlage als Chance für Stadtmarketing und Stadtentwicklung – Der Standortfaktor „Grenze“ im Leitbild der Stadt Nordhorn. IN: RaumPlanung. H. 120/121. S. 134 ff.

⁴⁹⁰ Vgl. SCHOLZ, C./BOLLENDORF, T./EISENBEIS, U. (2005): Medienstandort Saar(LorLux): Bestandsaufnahme, Entwicklungsperspektiven, Umsetzungsstrategie. Mering (Strategie- und Informationsmanagement Bd. 11). S. 11

Akteure und die Entwicklung einer gemeinsamen Identität als ein Wirtschaftsstandort fördern.⁴⁹¹

Die kurze Vorstellung der einzelnen Handlungsfelder zeigt, dass die grenzüberschreitende Ausrichtung der Wirtschaftsförderung partiell strategisch aufgegriffen wird. Allerdings ergeben sich Umsetzungsprobleme in einigen Feldern, da die kulturelle Vielfalt die Erreichung der Ziele erschwert. So ist eine Integration von Grenzpendlern bisher nicht zufriedenstellend. Der Aufbau von Clustern, der Wissens- und Technologietransfer sowie das Standortmarketing sind bisher noch nicht grenzüberschreitend umgesetzt worden. Grund hierfür ist, dass die grenzüberschreitende Zusammenarbeit die drei Wirkungsbereiche wirtschaftspolitisch, institutionell und mental-symbolisch umfasst. Alle Wirkungsbereiche wirken ineinander und können nur als Gesamtheit einen grenzüberschreitenden Raum realisieren. Diese Realisierung ist deshalb ein langwieriger Prozess.⁴⁹²

4. Zwischenfazit: Ansatz- und Kopplungspunkte zwischen dem Zusammenhangsdreieck Regionale Wirtschaftsentwicklung – Grenzregionen – Kulturelle Diversität und der regionalen Wirtschaftsförderung

Für alle Handlungsfelder gibt es verschiedene Ansätze zur grenzüberschreitenden Verflechtung. Allerdings ist die Umsetzung der Ansätze oft sehr problematisch und sie können nicht als zentrale Handlungsfelder in die regionale Wirtschaftsförderung etabliert werden, sondern behalten Projektcharakter mit einer festen Laufzeit, deren Wirkungen und Erfolge oft in Vergessenheit geraten und nicht weiter genutzt bzw. ausgebaut werden. Grund sind oftmals aus verschiedenen Kulturen resultierende Probleme. Zentrale Probleme sind:

- verschiedene Sprachen,
- verschiedene Qualitätsverständnisse,
- verschiedenes Hierarchiedenken,
- verschiedenes Benehmen,
- verschiedene Zeitverständnisse.

Die Herausforderung für die regionale Wirtschaftsförderung besteht darin, aus dem Umgang mit kultureller Diversität positive Wirkungen für die regionale Wirtschaftsentwicklung zu erzielen und negative Wirkungen im Gegenzug möglichst umzukehren. Dazu ist eine Verknüpfung der Erkenntnisse des zentralen Zusammenhangsdreiecks mit den Aufgaben, Herausforderungen und Handlungsfeldern der Wirtschaftsförderung notwendig.

Viele Kopplungspunkte zeigen sich zwischen den Zielen der regionalen Wirtschaftsförderung und den Ergebnissen der Analyse des Zusammenhangsdreiecks. Durch die europäische Integration nimmt die trennende Funktion der Grenze ab. In der Folge sind grenzüberschreitende Verflechtungen leichter möglich. Die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsentwicklung wird durch grenzüberschreitende (Unternehmens-) Kooperationen unterstützt, sodass es einen Kopplungspunkt zwischen Zusammenhang A „Grenzregionen – Regionale Wirt-

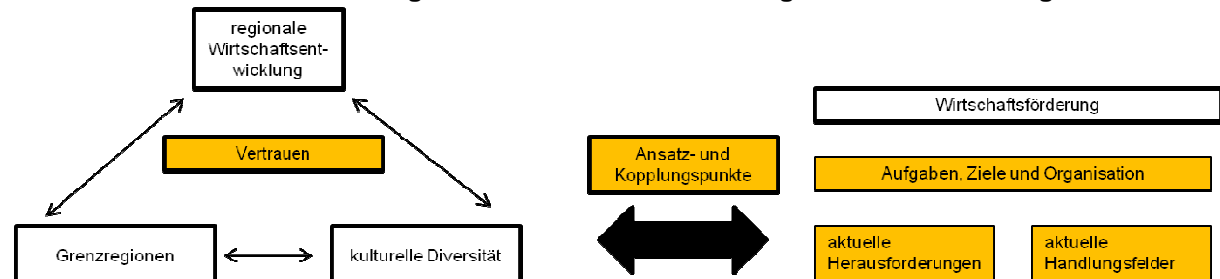
⁴⁹¹ Vgl. GOEDECKE, S. (2003): Grenzüberschreitendes Standortmarketing – als Instrument zur wirtschaftlichen Entwicklung der deutsch-polnischen Doppelstadt Frankfurt (Oder) – Slubice. Dortmund. (unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fakultät Raumplanung der Universität Dortmund). S. 68

⁴⁹² Vgl. HEINTEL, M./WAACK, C. (2007): Von Visionen und Zwängen – Grenzüberschreitende Zusammenarbeit an den Binnen- und Außengrenzen der EU im östlichen Europa. IN: Geographische Rundschau. Bd. 59. H. 3. S. 34 f.

schaftsentwicklung“ und den Zielen der regionalen Wirtschaftsförderung gibt. Allerdings ist der Aufbau langfristiger und stabiler Verflechtungen ein schwieriger und lang andauernder Prozess.

Ansatzpunkte bestehen zwischen den aktuellen Handlungsfeldern und dem Zusammenhang B „Grenzregionen - Kulturelle Diversität“ und C „Kulturelle Diversität - Regionale Wirtschaftsentwicklung“. Durch ihre grenzüberschreitende Ausrichtung erhöht sich die kulturelle Diversität in den Handlungsfeldern. Für eine erfolgreiche grenzüberschreitende Gestaltung der Handlungsfelder ist der Aufbau von interkulturellem Verständnis zwingend notwendig. Um dies zu erreichen, muss kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung als Ressource verstanden werden und systematisch in die Aktivitäten der Wirtschaftsförderung und in ihre Handlungsfelder eingebracht werden.

Abb. 16: Identifizierung von Ansatz- und Kopplungspunkten zwischen dem Zusammenhangsdreieck „Regionale Wirtschaftsentwicklung – Grenzregionen – Kulturelle Diversität“ und der regionalen Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Zusammenfassend kann als Kopplungspunkt zwischen Zusammenhangssträngen und regionaler Wirtschaftsförderung die Unterstützung grenzüberschreitender Verflechtungen durch den Bedeutungsverlust der Grenze sowie auf der Seite der Wirtschaftsförderung als Reaktion auf die aktuellen Herausforderungen genannt werden. Ansatzpunkte zur Integration der Erkenntnisse des Zusammenhangsdreiecks und der regionalen Wirtschaftsförderung ergeben sich in der systematischen Betrachtung und gegebenenfalls Nutzung der vorhandenen kulturellen Diversität. Hierbei liegt die besondere Herausforderung darin, interkulturelle Kompetenz für jede Maßnahme der verschiedenen Handlungsfelder zwischen den fremdkulturellen Akteuren aufzubauen, um langfristige und stabile Verflechtungen zu erreichen. Denn „...die Fähigkeit von Standorten zur Integration und Überwindung der Eingliederungsproblematik, die sich mit dem Zuzug fremden Kulturen entstammenden Menschen verbinden“ ist „Voraussetzung für die Erschließung der hiermit verbundenen Wachstumsaussichten“⁴⁹³.

Die Anknüpfungs- und Kopplungspunkte beweisen, dass kulturelle Diversität eine hohe Bedeutung für die Wirtschaftsförderung der Grenzregionen hat. Allerdings ist bisher nicht bekannt, welche Wirkungen diese in der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen hat, da bisher Analysen zu den Erfahrungen und Bewertungen kultureller Diversität durch grenzüberschreitende Verflechtungen fehlen.

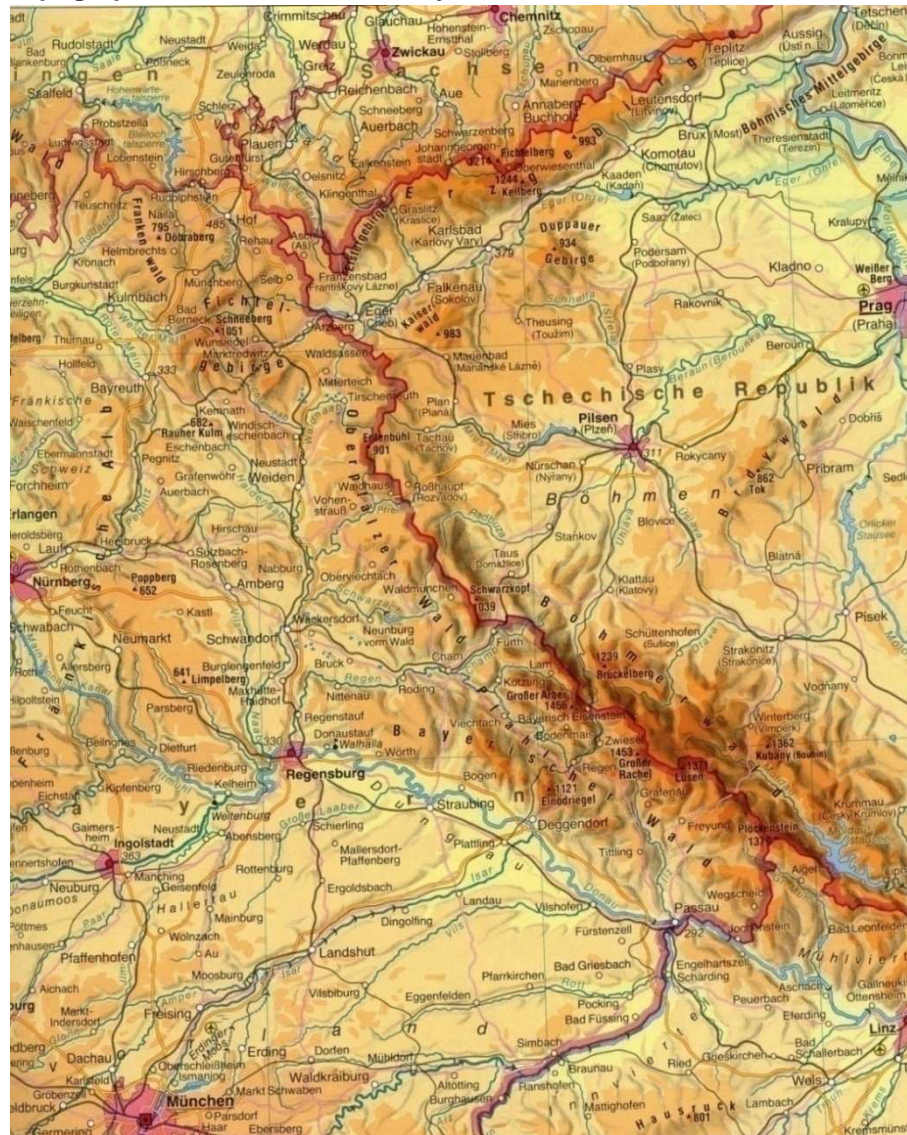
⁴⁹³ STEINRÜCKEN, T./JAENICHEN, S. (2006b): Das Wissen von Zuwanderern als politikrelevanter Standortfaktor. IN: STEINRÜCKEN, T./JAENICHEN, S. [Hrsg.]: Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsförderung auf kommunaler Ebene – Theoretische Analysen und praktische Beispiele. Ilmenau. S. 259

III Rahmenbedingungen grenzüberschreitender Verflechtungen und Nutzung kultureller Diversität im bayerisch-böhmischen Grenzraum

1. Topographische, historische und politische Rahmenbedingungen grenzüberschreitender Verflechtungen im bayerisch-böhmischen Grenzraum

1.1 Topographische und historische Gegebenheiten

Karte 2: Topographische Übersicht des bayerisch-böhmischen Grenzraums

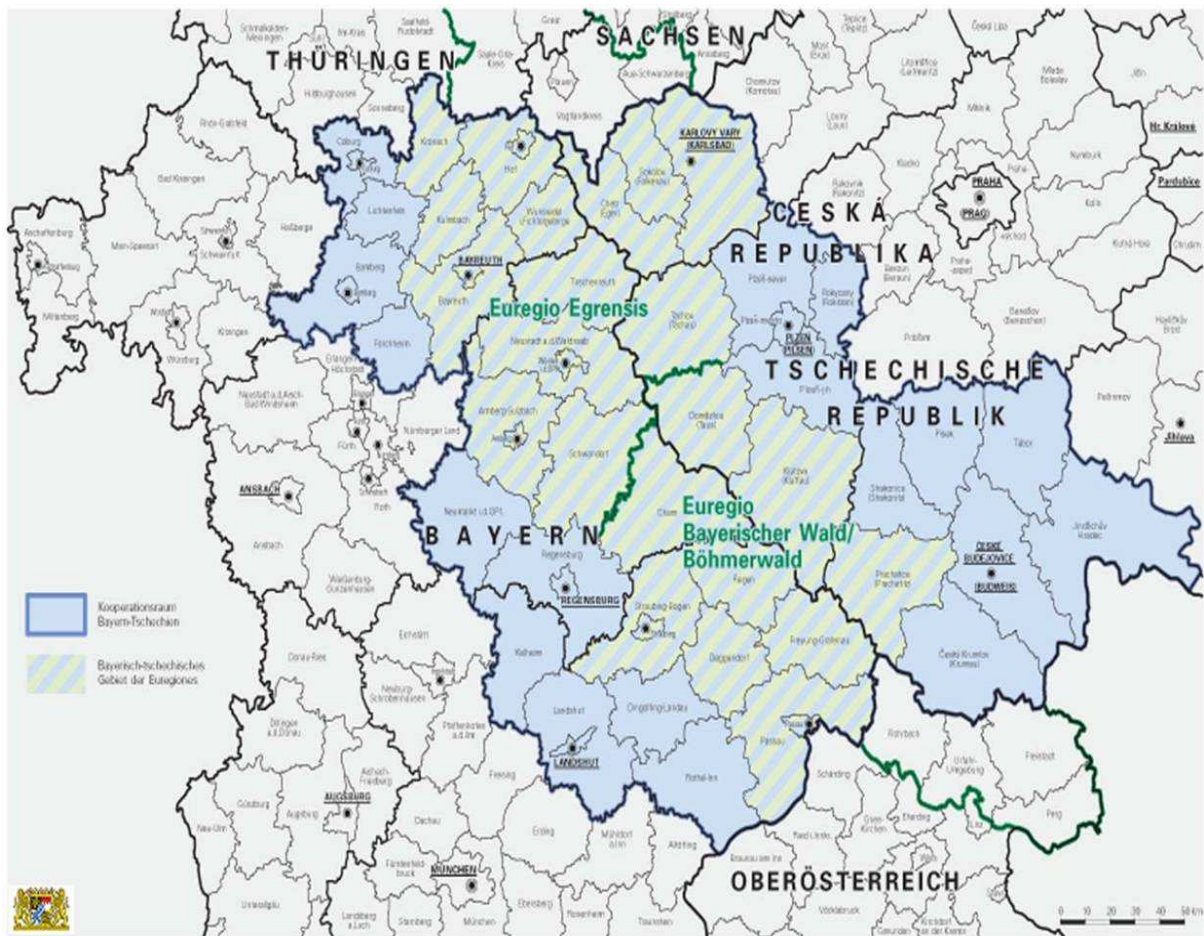


Quelle: WESTERMANN SCHULBUCHVERLAG [Hrsg.] (2000): Diercke Weltatlas. Braunschweig. S. 23

Heterogenität ist für den bayerisch-böhmischen Grenzraum sowohl in wirtschaftlicher als auch in naturräumlicher Hinsicht charakteristisch. Während die ländlichen Teilräume in den Kammlagen der Mittelgebirge durch mittelständische Wirtschaft und Landwirtschaft geprägt sind, sind vor allem im östlichen Oberfranken einzelne verdichtete Bereiche mit städtischen Siedlungen und Industriestandorten vorhanden.⁴⁹⁴

⁴⁹⁴ Vgl. KÖNÖNEN, A. (2004): a. a. O. S. 12

Karte 3: Administrative Gliederung des bayerisch-böhmischen Grenzraums (Kooperationsraum)



Quelle: LEHRSTUHL REGIONALENTWICKLUNG UND RAUMORDNUNG DER TU KAISERSLAUTERN: Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum – Karte Kooperationsraum. Online unter: <http://www.gute-nachbarschaft.org>. Aufgerufen am 07.06.2009

Zum bayerischen Grenzraum zählen die Landkreise Cham, Freyung-Grafenau, Hof, Neustadt a. d. Waldnaab, Reggen, Schwandorf, Tirschenreuth und Wunsiedel i. F. sowie die kreisfreien Städte Hof und Weiden i. d. Opf., weiter die Landkreise Amberg-Weizsach, Bayreuth, Deggendorf, Kronach, Kulmbach, Passau, Regensburg und Straubing-Bogen sowie die kreisfreien Städte Amberg, Bayreuth, Passau, Regensburg und Straubing. Die Fläche beträgt 18.244 km². Zum tschechischen Grenzraum zählen die Bezirke Karlovarský kraj (Bezirk Karlsbad), Plzeňský kraj (Bezirk Pilsen) und Jihočeský kraj (Bezirk Südböhmen). Der Anteil des tschechischen Grenzraums zu Bayern beträgt 20.927 km² und stellt über ein Viertel der gesamten Staatsfläche dar.⁴⁹⁵

Naturräumlich lässt sich der bayerisch-böhmische Grenzraum wie folgt charakterisieren: Im Norden herrschen auf bayerischer Seite die Fränkischen Mittelgebirge mit Frankenwald und Fichtelgebirge vor, die durch die Naab-Wondreb-Senke vom Oberpfälzer Wald getrennt werden. Auf tschechischer Seite wird der Norden von der Beckenlandschaft des Egerlandes und durch den Kaiserwald geprägt. Nach Süden schließt sich als gemeinsames Grenzgebirge der Böhmerwald an. Südlich an der Senke von Cham-Furth im Wald (i. W.)-Domažlice

⁴⁹⁵ Vgl. STMWIVT (2006b): Sozioökonomische Analyse – Operationelles Programm Ziel 3 – Grenzübergreifende Zusammenarbeit Freistaat Bayern – Tschechische Republik 2007-2013. München. S. 6

schließen sich auf bayerischer Seite der Bayerische Wald, auf böhmischer Seite der Hohe Böhmerwald an, die beide zu großen Teilen als Nationalpark unter Schutz gestellt sind.⁴⁹⁶

Die geographischen Grenzen Böhmens waren und sind auf Grund der naturgeographischen Beschaffenheit gleich einer Festung. Die Staatsgrenze ist in ihrem Verlauf seit mehreren Jahrhunderten beständig. Sie blieben mit Ausnahme der Jahre nach 1938 von außen unverändert.⁴⁹⁷ Trotzdem wechselte die Funktion der Grenze häufig, was direkte Auswirkungen auf die benachbarten Grenzräume Ostbayerns und Böhmens hatte.⁴⁹⁸ Bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs war die Grenze eine offene Zollgrenze, die mühelos passiert werden konnte.⁴⁹⁹ Das Münchner Abkommen von 1938 legte den Anschluss des Sudetenlandes an das Dritte Reich fest und bestimmte so bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs den Grenzverlauf.⁵⁰⁰ In der Folge wurden zahlreiche Verbrechen und Vertreibungen in den Jahren 1938 und 1945/46 ausgelöst, was zu einer drastischen Verschlechterung des nachbarschaftlichen Verhältnisses führte. Bis 1946 wurden 90% der deutschsprachigen Bevölkerung in der Tschechoslowakei gezwungen, ihre Heimat zu verlassen. Die nahezu vollständig entleerten grenznahen, ehemaligen sudetendeutschen Gebiete wurden später hauptsächlich mit Roma und Sinti besiedelt.⁵⁰¹ Der Grenzraum wurde nur dünn besiedelt und hatte gegenüber 1930 gut ein Drittel weniger Einwohner.⁵⁰² Der Übergang zur kollektiven Bewirtschaftung sowie der immer stärker werdende politische und wirtschaftliche Zentralismus lösten den allmählichen Verlust von Kompetenzen aus und führten damit zur Abwertung der Gemeinden im Grenzraum. Alle wirtschaftlichen Initiativen unterlagen der zentralen Lenkung. Dies führte zu einer erheblichen Abwanderung der Bevölkerung in die Zentren. Der Mangel an Arbeitskräften wiederum führte zur wirtschaftlichen Stagnation der Region.⁵⁰³

In dieser Zeit stießen an der bayerisch-böhmischen Grenze die Einflussbereiche des Ostens und des Westens aneinander. Eine fast unüberwindbare Barriere wurde aufgebaut, welche die bipolare Trennung Europas in zwei gegensätzliche Lager manifestierte.⁵⁰⁴ Somit besaß diese Grenze eine besondere politische Dimension. Sie wurde deshalb in einer bis dahin nicht gekannten Konsequenz verschlossen. 1951 veranlasste die tschechoslowakische Regierung den großflächigen Aufbau eines Grenzsperrgebietes. Viele Siedlungen verfielen oder wurden gezielt vom Staat zerstört.⁵⁰⁵ Aus diesem Grund gibt es heute in der Grenzregion zahlreiche Wüstungen. In den fünfziger und sechziger Jahren, der Zeit des Kalten Krieges, blieben jegliche Verbindungen zerschnitten und die Grenzräume entfremdeten sich.

⁴⁹⁶ Vgl. KÖNÖNEN, A. (2004): a. a. O. S. 38

⁴⁹⁷ Vgl. BOLDT, F. (1996): Die bayerisch-böhmische Nachbarschaft vom Mittelalter bis zum Wiener Kongreß. IN: SÄCHSISCHE LANDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG [Hrsg.]: Sachsen – Böhmen – Bayern. Dresden. S. 30

⁴⁹⁸ Vgl. KÖNÖNEN, A. (2004): a. a. O. S. 9

⁴⁹⁹ Vgl. STALLHOFER, B. (2000): Grenzloser Böhmerwald? – Landschaftsnamen, Regionen und regionale Identitäten. Kallmünz. S. 48

⁵⁰⁰ Vgl. PRINZ, F. (1999): Deutsche und Tschechen zwischen Kultursymbiose und Nationalitätenkonflikt. IN: HERDA, J./TRÄGLER, A. [Hrsg.]: Tschechien, der ferne Nachbar. Regensburg. S. 22 f.

⁵⁰¹ Vgl. BOLDT, F. (1996): a. a. O. S. 25 ff.

⁵⁰² Vgl. VON ARNBURG, A. (2007): Migrationsprozesse in der Tschechoslowakei. Die Vertreibung der Deutschen und ihre binnenstaatlichen Folgen 1945-1990. IN: LUFT, R. [Hrsg.]: Bayern und Böhmen. Kontakt, Konflikt, Kultur. München. S. 246

⁵⁰³ Vgl. ROUČKA, M. (1994): Strategisch-strukturelle Bedeutung des Fremdenverkehrs in der Grenzregion Bayerischer Wald/Šumava (Böhmerwald). München. S. 13

⁵⁰⁴ Vgl. KÖNÖNEN, A. (2004): a. a. O. S. 10

⁵⁰⁵ Vgl. EISCH, K. (1996): Grenze – Eine Ethnographie des bayerisch-böhmischen Grenzraums. München (Bayerische Schriften zur Volkskunde Bd. 5). S. 113 ff.

Das bayerische Grenzland hatte 1945 bis 1989 unter den politischen Wirkungen der Ostgrenzlage zu leiden, nachdem alle Verbindungen nach Böhmen abgebrochen waren.⁵⁰⁶ Die Bewegungsfreiheit der Bevölkerung wurde stark eingeschränkt, was dazu führte, dass der Grenzraum immer mehr ins Abseits geriet. Fehlende Erwerbsmöglichkeiten veranlassten viele Menschen, aus diesem Gebiet abzuwandern. Die Zonenrandförderung wurde 1965 eingeführt, mit der die neu entstandenen Standortnachteile gemildert werden sollten. Das Gebiet sollte sich genauso entwickeln, wie es ihm wahrscheinlich ohne die geschlossene Grenze gelungen wäre.⁵⁰⁷ Darauf hatten alle Landkreise und kreisfreien Städte Anspruch, die mit mehr als 50% ihrer Fläche oder ihrer Bevölkerung weniger als 40 km von der östlichen westdeutschen Grenze entfernt waren.⁵⁰⁸ Maßnahmen der Wirtschaftsförderung, wie z. B. durch steuerliche Anreize oder verbesserte Abschreibungsmöglichkeiten, sollten diesen Nachteilen strukturpolitisch entgegengewirkt werden. Die Zonenrandförderung war ein wichtiges Instrumentarium zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der grenznahen Wirtschaft und sorgte auch für Neuansiedlungen. Allerdings entstanden und erweiterten nicht nur Betriebe, die auch heute noch existieren, sondern z. T. auch verlängerte Werkbänke, die nach Ablauf der Förderung die Betriebsstätte wieder schlossen.⁵⁰⁹

Die bayerisch-böhmische Grenze ist eine Sprachgrenze, die durch die 40jährige geschlossene Grenze verstärkt wurde. Der Austausch der Bevölkerung in den Grenzlandkreisen führte zu einem Verlust kultureller Gemeinsamkeiten. Persönliche Kontakte zwischen Bayern und Tschechen bestanden zwischen 1949 und 1989 kaum noch, sodass das Interesse an der benachbarten Kultur und Sprache verloren ging und heute erst wieder geweckt werden muss.⁵¹⁰

1.2 Europäische Integration und grenzüberschreitende Zusammenarbeit im bayerisch-böhmischen Grenzraum

Allen heutigen politischen Rahmenbedingungen liegen die politische Wende 1989/90 und der Beitrittsantrag der Tschechischen Republik zur EU im Jahr 1996 zu Grunde. Am 01. Mai 2004 ist die Tschechische Republik als vollwertiges Mitglied in die EU aufgenommen worden.

Von besonderer Bedeutung für den Grenzraum sind die Gründungen der beiden bayerisch-böhmischen Euroregionen. Die Euregio Egrensis wurde 1993 gegründet mit der Zweck, Völkerverständigung, Toleranz und Aussöhnung zu fördern sowie zu einem umfassenden, friedlichen, partnerschaftlichen Zusammenwirken über die Grenzen zwischen den Freistaaten Bayern, Sachsen und Thüringen sowie der Tschechischen Republik hinweg beizutragen. Zu ihren Zielen zählt sie deshalb

⁵⁰⁶ Vgl. STALLHOFER, B. (2000): a. a. O. S. 85

⁵⁰⁷ Vgl. ROUČKA, M. (1994): a. a. O. S. 9

⁵⁰⁸ Vgl. STALLHOFER, B. (2000): a. a. O. S. 86

⁵⁰⁹ Vgl. BELINA, P. (2007): Wirtschaftsstrukturen und –entwicklungen vom altindustriellen Grenzraum zum modernen Verflechtungsraum. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Wirtschaftsgeographie von Oberfranken. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 256). S. 77

⁵¹⁰ Vgl. ZENK, M. (2000): Grenzüberschreitende lokale Zusammenarbeit im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 196). S. 41

- bestehende Beziehungen und Verflechtungen zu unterstützen bzw. neue Beziehungen zu beleben,
- mentale und sprachliche Barrieren abzubauen sowie
- zur Integration Tschechiens in die EU beizutragen.

Das Gesamtgebiet der Euregio Egrensis umfasst etwa 17.000 km² und zwei Mio. Einwohner. Das Gebiet reicht von Greiz und Plauen im Norden bis Schwandorf im Süden sowie von Kronach, Bayreuth und Amberg im Westen bis Tachov und Karlovy Vary im Osten. Mitglieder der Euregio in Bayern sind neun Landkreise und vier kreisfreie Städte.⁵¹¹

Südlich der Euregio Egrensis schließt sich die zweite bayerisch-böhmische Euregio an. Die Euregio Bayerischer Wald - Böhmerwald – Unterer Inn wurde 1994 als trilateraler Verband im Grenzraum von Bayern, Böhmen und Österreich gegründet. Das Gebiet auf bayerischer Seite umfasst die Landkreise Cham, Deggendorf, Freyung-Grafenau, Regen, Straubing-Bogen, Passau und Rottal-Inn. Die Euregio ist geprägt vom europäischen Gedanken der guten grenzübergreifenden Nachbarschaft und hat zum Hauptziel, die kommunale Zusammenarbeit über Staatsgrenzen hinweg zu fördern.⁵¹²

Der Grenzraum wird seit 1994 durch die Programme INTERREG in der Ausrichtung A und wurde von 1994 bis 2006 durch das Programm PHARE CBC von der Europäischen Kommission unterstützt. Wie in allen Grenzregionen der EU liegt auch für den bayerisch-böhmischen Grenzraum ein operationelles Programm INTERREG IVA 2007-2013 zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit vor. Fördergebiet ist der Kooperationsraum Bayern-Tschechien.⁵¹³ Ziele des Programms sind die Weiterentwicklung des bayerisch-böhmischen Grenzgebietes zu einem gemeinsamen Lebens-, Natur- und Wirtschaftsraum, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Region sowie die nachhaltige Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen. Dabei umfasst das Programm zwei Prioritäten:

- Priorität 1: wirtschaftliche Entwicklung, Humanressourcen und Netzwerke (z. B. wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Wirtschaftsraumes, Tourismus, Freizeit und Erholung, berufliche Bildung und Arbeitsmarkt, Wissenschaft, Forschung, Kultur, Gesundheit, Soziales, Zivil- und Katastrophenschutz, Netzwerke)
- Priorität 2: Raum- und Umweltentwicklung (z. B. Umwelt- und Naturschutz, Raumplanung und Entwicklung des ländlichen Raumes, Verkehr).⁵¹⁴

Neben den INTERREG-Programmen der Ausrichtung A hat das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie das Zusammenwachsen des Grenzraums in den Jahren von 2002 bis 2008 durch das Projekt „Gute Nachbarschaft im

⁵¹¹ Vgl. EUREGIO EGRENSIS AG BAYERN: Was ist die Euregio? Online unter: <http://www.euregio-egrensis.de/euregio/euregio.php>. Aufgerufen am 27.09.2009.

⁵¹² Vgl. EUREGIO BAYERISCHER WALD - BÖHMERWALD - UNTERER INN: Karten des Euregio-Gebietes. Online unter: <http://www.euregio-bayern.de/index.php?cat=1&myID=../main.htm>. Aufgerufen am 27.09.2009

⁵¹³ Vgl. Karte 3

⁵¹⁴ Vgl. STMWIVT (2006a): Ziel-3-Programm zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Freistaat Bayern - Tschechische Republik 2007-2013. München. S. 12 ff.

bayerisch-tschechischen Grenzraum“ unterstützt.⁵¹⁵ Das Hauptaugenmerk lag auf der Identifikation von Kernkompetenzen für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Neben der Ermittlung der Kernkompetenzen

- interkulturelle Kompetenz,
- grenzüberschreitendes Projektmanagement (mit Schwerpunkt Co-Finanzierung und Fundraising) sowie
- Kenntnisse des Rechts oder Verwaltung des jeweiligen Nachbarlands

wurden diese auch im Projekt an verschiedene Zielgruppen in Workshops, Modellprojekten, E-Mail-Newsletter oder durch das bilinguale Internetportal www.gute-nachbarschaft.org vermittelt.⁵¹⁶

Die Qualität der Grenze hat sich in den letzten Jahren von der völligen Geschlossenheit der Grenze während des Kalten Kriegs über eine allmähliche partielle Öffnung seit den 1970er Jahren bis hin zur völligen Öffnung nach dem Fall des Eisernen Vorhangs gewandelt, die nochmals durch die Aufnahme der Tschechischen Republik in den Geltungsraum des Schengen-Abkommens zu dem damit verbundenen Wegfall der Grenzkontrollen führte. Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs kann die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in diesem Raum in vier Phasen eingeteilt werden. Die erste Phase bis zum Jahre 1992 ist durch die Initiativen „von unten“ gekennzeichnet. In der zweiten Phase (Initiativen „von oben“) erfolgte die Gründung von Euroregionen. Die dritte Phase ist vor allem durch die ersten INTERREG- und PHARE CBC-Programme im bayerisch-böhmischen Grenzraum charakterisiert. Die letzte Phase kennzeichnet die Integration des gemeinsamen Grenzraumes in die EU.⁵¹⁷

1.3 Sozioökonomische Charakterisierung des bayerisch-böhmischen Grenzraums

Wie in physischer Hinsicht ist der bayerisch-böhmische Grenzraum auch in sozioökonomischer Betrachtung sehr heterogen. Neben monostrukturierten Regionen im Norden, in denen der Strukturwandel in traditionellen Branchen stattfindet, herrscht im Süden des Grenzraums eine sehr ländlich geprägte Situation vor, die maßgeblich vom Tourismus bestimmt wird.

Zu beachten ist, dass es auch entscheidende Disparitäten auf kleinräumiger Ebene im Grenzraum gibt. Sie zeigen sich grundsätzlich:

- zwischen dem bayerischen und dem böhmischen Teilraum des Grenzraumes,
- zwischen städtischen und ländlichen Regionen und
- zwischen dem Norden und dem Süden des Grenzraums.⁵¹⁸

⁵¹⁵ Vgl. TROEGER-WEISS, G./HOFFARTH, M. (2008a): Abschlussbericht des Projekts „Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum III- Fitnessprogramm „Praxis der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit“. Kaiserslautern (unveröffentlicht). S. 6

⁵¹⁶ Vgl. LEHRSTUHL REGIONALENTWICKLUNG UND RAUMORDNUNG DER TU KAISERSLAUTERN: Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum. Online unter: <http://www.gute-nachbarschaft.org>. Aufgerufen am 23.05.2009

⁵¹⁷ Vgl. HAVILČEK, T. (2006): Europäische Integrationsbestrebungen am Beispiel des tschechisch-deutsch-österreichischen Grenzraumes. IN: SCHEFFER, J. [Hrsg.]: Europa und die Erweiterung der EU. Passau (Passauer Kontaktstudium Erdkunde Bd. 8). S. 35

⁵¹⁸ Vgl. STMWIVT (2006b): a. a. O. S. 9

Wirtschaft: Der Grenzraum kann im Vergleich mit der durchschnittlichen Wirtschaftskraft der EU-25-Regionen als durchschnittlich erfolgreich bezeichnet werden. Dabei heben die positive Wirtschaftsstruktur und die verhältnismäßige große ökonomische Stärke des bayerischen Teilraums die historisch bedingte Schwäche der böhmischen Seite auf. Dennoch ist auf Grund der anhaltend guten Dynamik der böhmischen Wirtschaft eine Angleichung zwischen den beiden Teilräumen in einigen Jahren denkbar.

Im bayerischen Grenzraum ergeben sich Defizite durch mangelnde Innovation, schlechte Kapitalausstattung bei Unternehmen und fehlende qualifizierte Arbeitskräfte. Positiv ist der nicht unerhebliche Bestand an KMU hervorzuheben.⁵¹⁹ Allgemein ist festzuhalten, dass auch Unternehmen mit einem regional begrenzten Absatzraum mit veränderten Wettbewerbsbedingungen im Zuge der Marktintegration der neuen EU-Mitgliedsstaaten konfrontiert wurden und werden.⁵²⁰ So verschafft die Marktintegration den Unternehmen im bayerischen Grenzraum einerseits die Chance, durch grenzüberschreitende Arbeitsteilung und Intensivierung des Waren- und Dienstleistungshandels von der Grenzlage zu profitieren. Andererseits ergibt sich insbesondere für arbeitsintensive Wirtschaftszweige wie z. B. das Handwerk durch das noch bestehende Kostengefälle ein großer Anpassungsdruck.⁵²¹

Auch für den Einzelhandel ist das Ungleichgewicht kennzeichnend. Aus böhmischer Sicht bestehen zurzeit durch das sog. Cross-Border-Shopping wirtschaftliche Gewinne; der prosperierende Einzelhandelsmarkt wird vor allem durch deutsche Nachfrager getragen und kann von deren Kaufkraftzuflüssen profitieren.⁵²²

Tourismus: Als Wirtschaftszweig von wachsender Bedeutung kristallisiert sich auf Grundlage der attraktiven Landschaft und zahlreicher natur- und kulturhistorischer Sehenswürdigkeiten sowie dem Vorkommen von Naturheil- und Mineralwasserquellen der Tourismus heraus. Dazu zählen der Kur- und der Gesundheitstourismus, der insbesondere im westböhmisches Bäderdreieck Karlovy Vary, Mariánské Lázně, und Frantiskovy Lázně eine lange Tradition hat. Daneben existieren in Bayern die Heilbäder Bad Streben, Bad Berneck, Bad Alexandersbad, Sibyllenbad und Bad Kötzting sowie in Südböhmen Trebon. Zu den Hauptattraktionen des Gebiets zählen zahlreiche Nationalparks und Biosphärenreservate, von denen der Nationalpark Bayerischer Wald zusammen mit dem böhmischen Naturpark Böhmerwald auf Grund seiner einmaligen Größe von besonderer Bedeutung ist. Die Grenzöffnung und die Entwicklung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit haben einen bedeutenden Impuls für die Tourismusedwicklung gegeben. Gerade im tschechischen Grenzgebiet ist der Anteil der Beschäftigten im Hotel- und Gaststättengewerbe erheblich höher als im tschechischen Durchschnitt. Es gibt einige bedeutende Unterschiede im Tourismus. In den bayerischen Gebieten ist er um ein vielfaches intensiver als in der tschechischen Region, denn nur 5% der Übernachtungsgäste des gesamten Grenzgebiets entfallen auf den tschechischen Teil. Dabei ist der tschechische Tourismus im Betrachtungsgebiet durch einen deutlich höheren Anteil ausländischer Gäste gegenüber dem deutschen Betrachtungsgebiet gekennzeichnet. In den Bädern, insbesondere in Karlovy Vary, ist die Aufenthaltsdauer durchschnittlich am

⁵¹⁹ Vgl. STMWIVT (2006b): a. a. O. S. 24

⁵²⁰ Vgl. SCHUBERT, V. (2002): EU-Osterweiterung – Chance oder Bedrohung für den deutschen Mittelstand? IN: KfW [Hrsg.]: Mittelstands- und Strukturpolitik. Frankfurt/Main. S. 47

⁵²¹ Vgl. FORSTER, B. A. (2007): Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien des grenznahen Handwerks angesichts veränderter Wettbewerbsbedingungen im Zuge der EU-Erweiterung 2004. München (Wirtschaft & Raum Bd. 15). S. 15 ff.

⁵²² Vgl. FÖRSTER, C. (2007): a. a. O. S. 156 u. BOVING, D./KLETTE, T. (2000): Standort MOE. Fakten, Kontakte, Bedingungen für die EU-Erweiterung. Bonn. S. 15 ff.

längsten.⁵²³ Der Tourismus ist zudem derjenige Wirtschaftszweig mit den intensivsten Ansätzen von grenzüberschreitenden Kooperationen.

Auf Grund der hohen wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus im bayerischen Grenzraum wird im Rahmen der europäischen Strukturforderung des Ziel-2-Programms Bayern die wirtschaftliche Entwicklung der Grenzregion als Sonderzuweisung in Höhe von 84,3 Mio. € für die Jahre 2007-2013 eingesetzt. Einen Schwerpunkt des Mitteleinsatzes bilden Investitionen im Bereich der (Fremden-)Verkehrsinfrastrukturen.⁵²⁴

Arbeitsmarkt: Die Arbeitsmarktsituation im bayerisch-böhmischen Grenzraum ist als angespannt zu beschreiben, neben quantitativen Problemen bestehen auch qualitative Differenzen in Bezug auf Angebot und Nachfrage. So steht einem hohen Bedarf an Hochqualifizierten ein Überangebot an Niedrigqualifizierten gegenüber. Außerdem nimmt der Anteil an Jugend- und Langzeitarbeitslosen weiter zu.⁵²⁵ Es existiert nach wie vor ein starkes Lohngefälle zwischen Bayern und Böhmen. Ungelernte Arbeiter sind sehr viel billiger in Böhmen. Mit zunehmender Bildung verkleinern sich diese Differenzen. Aber auch regionale Unterschiede sind entscheidend. In den Ballungszentren sind die Löhne wesentlich höher. Oft sind dort keine qualifizierten Arbeitnehmer verfügbar.⁵²⁶

Es lässt sich derzeit eine Gewöhnung an die Situation der offenen Grenze beobachten. Auf die anfängliche Euphorie Anfang der 1990er Jahre mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten hinsichtlich der Beschäftigung, aber auch der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen über die Grenze hinweg folgte eine Phase der Ernüchterung, bedingt durch strukturelle, konjunkturelle und saisonale Arbeitsmarktproblematik.⁵²⁷

Forschung und Wissenschaft: Im Zuge der europäischen Integration ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Wettbewerbsfähigkeit der KMU in der bayerisch-böhmischen Grenzregion bewahrt wird. Allerdings stehen viele bayerische Unternehmen durch die teilweise erheblichen Unterschiede in den Kostenstrukturen im Vergleich zu westböhmischen Unternehmen einem großen Wettbewerbsdruck gegenüber. Der Erfolg im Wettbewerb liegt in besseren, innovativeren und funktionaleren Produkten und Dienstleistungen. Dazu ist es zwingend, das Innovationspotenzial in den KMU besser auszuschöpfen und in Form von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in den Wettbewerb einzubringen.⁵²⁸ Die Zusammenarbeit im Bereich F & E wird allgemein als niedrig eingestuft und als „unterschätzte Zukunftsbranche“ beschrieben.⁵²⁹

Universitäten sind in der Regel berufen, neben ihrer Aufgabe als Bildungsstätte auch wertvolle Impulse zur weiteren Standortentwicklung zu liefern, da sie insbesondere in peripheren

⁵²³ Vgl. STMWIVT (2006b): a. a. O. S. 14f.

⁵²⁴ Vgl. STMWIVT: Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung – Eckpunkte des Programms. Online unter: http://www.stmwivt.bayern.de/EFRE/Wettbewerbsfaehigkeit_Beschaeftigung. Aufgerufen am 08.11.2009

⁵²⁵ Vgl. STMWIVT (2006a): a. a. O. S. 24

⁵²⁶ Vgl. GERSTENBERG, W./JUNGFER, J./SCHMALHOLZ, H. (2002): Standortbedingungen in Polen, Tschechien und Ungarn und die Position Sachsens im Standortwettbewerb. Dresden (ifo dresden studien 33). S. 166

⁵²⁷ Vgl. BERNREUTHER, A./FÖRSTER, C./MAHKORN, J./MAIER, J. (2008): a. a. O. S. 1

⁵²⁸ Vgl. LANDRATSAMT CHAM (2008): Handlungskonzept und Förderantrag für Allianz Bayern Innovativ, 2. Säule – Beste Aussichten Landkreis Cham/Bayern 2008-2011. Cham (unveröffentlicht). S. 41

⁵²⁹ Vgl. KAUFMANN, L./PANHANS, D. (2006): Managementhandbuch Mittel- und Osteuropa – Wie deutsche Unternehmen Ungarn und Tschechien für ihre globale Strategien nutzen. Wiesbaden. S. 277

Regionen die Funktion eines Innovationszentrums haben. Vor diesem Hintergrund sind grenzüberschreitende Kooperationen zwischen Universitäten als Potenzial zur Entwicklung der Grenzregion zu bewerten.⁵³⁰ Die ostbayerischen Universitäten Bayreuth und Regensburg haben gute Verbindungen zu der Westböhmischen Universität Pilsen.

2. Interkulturelle Charakterisierung des bayerisch-böhmischen Grenzraums

2.1 Gegenseitige Wahrnehmung zwischen Bayern und Böhmen

Als 1989 die Mauer fiel und Konferenzen, Wirtschaftsabkommen und Partnerschaften erste Brücken schlagen konnten, waren gemeinsame Leitlinien für eine neue Nachbarschaft schnell gefunden. Doch nicht nur deren inhaltliche Ausgestaltung, sondern auch die alltäglichen Erfahrungen der Grenzlandbewohner zeugen von anhaltenden Problemen der Verständigung. Was dabei oberflächlich als normale Auseinandersetzung zwischen konkurrierenden Wirtschaftsakteuren und sprachbedingten Missverständnissen interpretiert werden kann, berührt vor dem Hintergrund der jüngeren Geschichte nicht selten tief verwurzelte Vorurteile und Ängste. Die jüngere Geschichte des Grenzraums bestimmt die Wahrnehmung der Bewohner des bayerischen Grenzraums zu ihren böhmischen Nachbarn und fördert so die Abgrenzung gegenüber dem Nachbarn.⁵³¹ Wenn sich bereits der massive Einkaufstourismus in Kombination mit deutschem Wohlstandschauvinismus, der Erwerb von Gütern über tschechische Tochterfirmen oder die ausländische Nachfrage illegaler Prostitution als aktuelle Schwierigkeiten der Nachbarschaft herausstellt, bieten sie aus tschechischer Perspektive als subjektive Belege für die Gefahr einer erneuerten Fremdbestimmung zusätzliches Konfliktpotenzial.⁵³² Auch die Kritik am tschechischen Atomkraftwerk Temelin kann in dieser Hinsicht als ausländische Belehrung gelesen werden, für die in besonderer Weise der Grenzraum historisch sensibilisiert ist.⁵³³ Damit zeigt die heutige Situation im Grenzraum zwar durch wachsenden Reiseverkehr und Handel eine Rückkehr zu alten Verflechtungen der Vergangenheit an, doch sie belegt auch deutlich, dass die Bevölkerungen in ihren Einstellungen mit dem Tempo dieser infrastrukturellen Integration nicht mithalten kann.⁵³⁴ Gegenüber dem jeweiligen Nachbarn sind in beiden Gebieten neben der im gesamten Grenzraum vorherrschenden Gleichgültigkeit auch vermehrt emotionalisierte und extreme positive und negative Einstellungen zu verzeichnen.⁵³⁵ Dies soll jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass in vielen Bereichen wie z. B. in Kindergärten⁵³⁶ oder zwischen Kommunen zahlreiche

⁵³⁰ Vgl. JURCZEK, P. (2009): Grenzübergreifende Kooperationen von Universitäten, dargestellt am Beispiel deutsch-tschechischer Hochschulinitiativen. IN: KÖPPEN, B./HORN, M. [Hrsg.]: Das Europa der EU an seinen Grenzen!? – Konzepte und Erfahrungen der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation. Berlin. S. 135

⁵³¹ Vgl. NOVOTNÝ, L. (2009): Vergangenheitsdiskurse zwischen Deutschen und Tschechen – Untersuchung zur Perzeption der Geschichte nach 1945. Baden-Baden. S. 241 und WEIGL, M. (2008): Tschechen und Deutsche als Nachbarn – Spuren der Geschichte in grenzregionalen Identitäten. Baden-Baden. S. 198 ff.

⁵³² Vgl. ZLAMAL, G. (2002): Das Bild des Nachbarn im bayerisch-tschechischen Grenzraum im Spiegel von Tageszeitungen. IN: NEUSS, B./JURCZEK, P. [Hrsg.]: Europäische Integrationsbestrebungen auf politischer und regionaler Ebene. Tschechien und Polen. Tübingen (Occasional Papers 26). S. 121 ff.

⁵³³ Vgl. VIERLING, B. (2004): (K)Eine normale Nachbarschaft? Die deutsch-tschechischen Beziehungen 1998-2002. Regensburg (Regensburger Hefte zur Geschichte und Kultur im östlichen Europa 3). S. 29

⁵³⁴ Vgl. SCHEFFER, J. (2007): a. a. O. S. 58 f.

⁵³⁵ Vgl. WEIGL, M./ZÖHRER, M. (2005): a. a. O. S. 20

⁵³⁶ Vgl. BONACKOVÁ, R. (2004): Neue Wege in der grenznahen Zusammenarbeit: Austauschprojekte für Kinder unter 12 Jahren und für Fachkräfte im Elementar- und Primarbereich an der deutsch-tschechischen Grenze. Regensburg. S. 3

Kooperationen zwischen den Nachbarn bestehen. Auch werden die grenzüberschreitenden Beziehungen durch die tschechische Bevölkerung der Grenzregion als gut beurteilt.⁵³⁷

Trotz durchaus bestehender Vorurteile sind die wirtschaftlichen Interaktionen zwischen Deutschland und Tschechien als sehr rege zu bezeichnen. Mittlerweile besitzen sowohl tschechische Arbeiter und Ingenieure als auch eine wachsende Produktpalette eine sehr gute Reputation in Deutschland.⁵³⁸ In der wirtschaftlichen Zusammenarbeit sind schon diverse enge Kontakte und Kooperationen entstanden. Wegen der jahrzehntelangen Trennung des Gebietes ist die Kenntnis über die jeweilige Struktur im anderen Land jedoch sehr gering und es fehlen ausreichend informelle Netzwerke, um von stabilen und nachhaltigen Verflechtungen sprechen zu können.⁵³⁹

2.2 Handlungswirksame deutsch-tschechische Kulturstandards

Kulturunterschiede bewirken eine differenzierte Wahrnehmung zwischen der bayerischen und böhmischen Bevölkerung und sind Ursache für die teilweise ablehnende Haltung, da die Kultur des jeweiligen Nachbarn nicht dem eigenen kulturellen Orientierungssystem entspricht. Zentrale Elemente einer Kultur im Sinne eines Orientierungssystems können mit dem Kulturstandard-Konzept von THOMAS erfasst werden. Kulturstandards können aufgefasst werden als die von den in eigener Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen.⁵⁴⁰ Sie werden in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam und regulieren weite Teile des Denkens, Handelns und der Wahrnehmung.⁵⁴¹ Folgende Merkmale kennzeichnen zentrale Kulturstandards:

- „Die Wirksamkeit zentraler Kulturstandards zeigt sich vornehmlich darin, dass kulturfremde Personen soziale Interaktionssituationen anders interpretieren als mit der Kultur vertraute Personen. Diese Wahrnehmungs- und Interpretationsunterschiede werden dann besonders auffällig, wenn sie im sozialen Handeln in kulturellen Überschneidungssituationen wirksam sind. Die Interaktionspartner handeln unbeabsichtigt aneinander vorbei oder gegeneinander, was zu Konflikten und Missverständnissen führt.
- Die situationsspezifischen Konfliktursachen lassen sich auf zentrale Kulturstandards zurückführen, die bei Handelnden zu verschiedenen kulturspezifischen Situationsbewertungen und Attribuierungen führen.

⁵³⁷ Vgl. HAVLÍČEK, T. (2004): Der tschechisch-deutsche Grenzraum nach der EU-Osterweiterung. IN: Geographische Revue. Bd. 6. H. 1. S. 17

⁵³⁸ Vgl. KÖPPEN, B./KORTELAINEN, J. (2009): Vertrauen als Grundlage grenzüberschreitender Kooperation. Erkenntnisse aus dem deutsch-tschechischen und finnisch-russischen Grenzraum. IN: KÖPPEN, B./HORN, M. [Hrsg.]: Das Europa der EU an seinen Grenzen!? Konzepte und Erfahrungen der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation. Berlin. S. 64

⁵³⁹ Vgl. STMWIVT (2006a): a. a. O. S. 24

⁵⁴⁰ Vgl. THOMAS, A. (1999b): Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bausteine. IN: INSTITUT FÜR MIGRATIONSFORSCHUNG UND INTERKULTURELLE STUDIEN (IMIS): IMIS-Beiträge H. 10. Osnabrück. S. 114

⁵⁴¹ Vgl. THOMAS, A. (1999a): Handlungswirksamkeit von Kulturstandards – Beispiele aus deutsch-amerikanischen und deutsch-chinesischen Interaktionen: IN: HAHN, H. [Hrsg.]: Kulturunterschiede – Interdisziplinäre Konzepte zu kollektiven Identitäten und Mentalitäten. Frankfurt/Main (Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Analyse interkultureller Beziehungen 3). S. 110

- Zentrale Kulturstandards lassen sich bis in die Kulturgeschichte, Philosophie und Religion hinein zurückverfolgen⁵⁴².

In der interkulturellen Forschung werden Kulturstandards verschiedener Länder durch die qualitative Analyse sog. kritischer Interaktionssituationen erfasst.⁵⁴³ Durch diese Erhebungsmethode soll die Handlungswirksamkeit sichergestellt werden, was diese Methode von HOFSTEDEs Kulturdimensionen unterscheidet. Die Kulturunterschiede verschiedener Staaten werden vergleichend ausgewertet, sodass Kulturstandardpaare in der endgültigen Analyse gegenübergestellt werden. Auch wenn damit noch keine spezifischen Antworten auf die Fragestellung der Arbeit geliefert werden, ist es trotzdem möglich, zumindest erste Unterschiede im Ländervergleich aufzeigen.

Die vergleichende Analyse zwischen Deutschland und Tschechien hat diese zentralen Kulturstandardpaare ergeben:

Kulturstandardpaar Konsekutivität vs. Simultanität: Ein zentrales Element jeder Kultur ist der Umgang mit Zeit. Sie kann auf unterschiedliche Art strukturiert und genutzt werden, so können Sachen hintereinander (konsekutiv) oder parallel (simultan) erledigt werden.⁵⁴⁴ Der tschechischen Kultur wird die Simultanität zugeordnet. Damit wird die Tendenz der Tschechen beschrieben, zwischen mehreren Handlungssträngen „je nach (subjektiver) aktueller Priorität im Vertrauen auf ihre Improvisationsfähigkeit zu wechseln“⁵⁴⁵. Konsekutivität betrifft die deutsche Kultur. Pünktlichkeit erfährt hier eine sehr hohe Wertschätzung und äußert sich in Zeitplänen und -management.

Kulturstandardpaar personenorientierte vs. regelorientierte Kontrolle: SCHROLL-MACHL beschreibt dieses Paar als das Dilemma, „ob abstrakte, generelle oder allgemein gültige Regeln, Gesetze und Vereinbarungen befolgt werden müssen oder ob gegen sie auch zugunsten persönlicher Interessen und Beziehungen verstoßen werden kann“⁵⁴⁶. Während in Deutschland die Tendenz vorherrscht, sich an geltende Regeln und Gesetze zu halten, wird in Tschechien zu Gunsten persönlicher Interessen und Beziehungen auch gegen Regeln verstoßen.⁵⁴⁷

Kulturstandardpaar schwankende vs. stabile Selbstsicherheit: Dieser Kulturstandard beschäftigt sich mit der Selbstsicherheit von Personen.⁵⁴⁸ Den Deutschen wird eine stabile Selbstsicherheit zugeschrieben, die oft nach außen kommuniziert wird.⁵⁴⁹ Studien belegen bei Tschechen eine schwankende Selbstsicherheit „zwischen Bescheidenheit und Understatement einerseits und Selbstüberschätzung und Übertreibung andererseits“⁵⁵⁰.

⁵⁴² THOMAS, A. (1996): Europäische Kooperation bedeutet interkulturelle Zusammenarbeit und Management. Wissenschaftliche und praktische Aspekte. IN: ABO aktuell. Bd. 3. H. 1. S. 5

⁵⁴³ Vgl. THOMAS, A. (2000): Forschungen zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. IN: Handlung, Kultur, Interpretation. Bd. 9. H. 2. S. 254

⁵⁴⁴ Vgl. SCHROLL-MACHL, S. (2001): Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit. Sternenfels. S. 124

⁵⁴⁵ SCHROLL-MACHL, S./NOVÝ, I. (2002): Tschechische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. IN: GOETHE-INSTITUT [Hrsg.]: Firmenkultur – Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation und Unternehmenskultur. Prag. S. 13

⁵⁴⁶ SCHROLL-MACHL, S. (2001): a. a. O. S. 131

⁵⁴⁷ Vgl. SCHROLL-MACHL, S./NOVÝ, I. (2002): a. a. O. S. 14

⁵⁴⁸ Vgl. SCHROLL-MACHL, S. (2001): a. a. O. S. 188

⁵⁴⁹ Vgl. SCHEFFER, J. (2007): a. a. O. S. 85

⁵⁵⁰ SCHROLL-MACHL, S./NOVÝ, I. (2002): a. a. O. S. 23

Kulturstandardpaar Konfliktvermeidung vs. Konfliktkonfrontation: Dieser Kulturstandard beinhaltet den Umgang mit Konflikten. Zentral sind hier die Fragen, ob Konflikte angesprochen, Probleme analysiert und Schwierigkeiten und Unangenehmes benannt werden.⁵⁵¹ Konfliktkonfrontation ist für Deutsche kennzeichnend. Sie sprechen Konflikte direkt an und nennen Unangenehmes beim Namen. Da Tschechen Konflikten eher ausweichen und direkte Konfrontation vermeiden, gilt für ihre Kultur der Kulturstandard Konfliktvermeidung.⁵⁵²

Kulturstandardpaar Unsicherheitsvermeidung vs. Improvisationsliebe: Dieser Kulturstandard drückt die Einstellung gegenüber Strukturen aus. Von einer Aufwertung von Strukturen wird gesprochen, wenn diese als Unterstützung zur Zielerreichung und Unsicherheitsvermeidung hocheingeschätzt werden.⁵⁵³ Das Anliegen zur Vermeidung von Unsicherheit und Risiko führt bei der deutschen Kultur zu einer nachdrücklichen Orientierung auf eine konkrete Zukunftsplanung. Das wird von einer sehr sorgfältigen Organisation, fixierten Normen und Regeln begleitet. Eine Abweichung von ihnen wird als Fehler angesehen. Die tschechische Kultur ist im Kontrast dazu von der Fähigkeit zu schnellen Reaktionen, Flexibilität und Improvisation charakterisiert. Die deutsche Variante ist für die tschechischen Akteure sehr anstrengend, weil sie neben der langfristigen Festlegung von konkreten Schritten auch ihre nachfolgende Einhaltung bis ins Kleinste fordert. Die tschechische Improvisation wird dann als Chaos und Unprofessionalität gewertet, begleitet von einem schnellen Vertrauensverlust.⁵⁵⁴

Kulturstandardpaar Personenbezug vs. Sachbezug: Die zentrale Frage zu diesem Kulturstandard ist, ob in der Interaktion und Kommunikation der Fokus auf der Sache oder auf der beteiligten Person liegt.⁵⁵⁵ Generell gibt es Kulturen, die ausgeprägt sachlich orientiert sind und Kulturen, die in der Zusammenarbeit vor allem auf persönliche Sympathien und Freundschaftsbeziehungen Wert legen. Die deutsche Kultur ist sehr sachorientiert.⁵⁵⁶ Das Maß von ausgedrückter Sympathie und persönlicher Zuneigung ist relativ klein und gibt in der Regel keinen Anlass zur Veränderung von Sachargumenten. Mit freundlichem Verhalten verändert man nicht die Einstellung eines Deutschen. Nur ernsthafte Argumente sind rationale und sachliche Tatsachen.⁵⁵⁷ Tschechen geben dem Agierenden mehr Bedeutung als der Sache. Dazu muss sich jeder Kooperationspartner auch als Person zu erkennen geben und „menschliche“ Anknüpfungspunkte geben. Sympathie ist maßgeblich für eine langfristige erfolgreiche Zusammenarbeit.⁵⁵⁸

Kulturstandardpaar Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen vs. Trennung von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen: Hiermit wird das Maß der Absonderung und gegenseitige Verknüpfung einzelner Lebensbereiche beschrieben. FINK/NOVÝ/SCHROLL-MACHL unterscheiden hier die Sphären

⁵⁵¹ Vgl. SCHROLL-MACHL, S. (2001): a. a. O. S. 178

⁵⁵² Vgl. SCHEFFER, J. (2007): a. a. O. S. 85

⁵⁵³ Vgl. SCHROLL-MACHL, S. (2001): a. a. O. S. 111

⁵⁵⁴ Vgl. NOVÝ, I. (2006): a. a. O. S. 91

⁵⁵⁵ Vgl. SCHROLL-MACHL, S. (2005): Perfekt geplant oder genial improvisiert? - Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. Mering. S. 28

⁵⁵⁶ Vgl. NOVÝ, I. (2006): a. a. O. S. 92

⁵⁵⁷ Vgl. SCHROLL-MACHL, S. (2005): a. a. O. S. 31

⁵⁵⁸ Vgl. SCHROLL-MACHL, S. (2001): a. a. O. S. 107

- Beruf – Privat,
- Emotionalität – Rationalität,
- Rolle – Person,
- formell – informell,
- hohe – niedrige Distanzregulierung⁵⁵⁹

Die betonte persönliche Distanz der deutschen Partner stimmt meistens mit ihrer Bestrebung um sachliches und korrektes Verhalten überein und drückt nicht Unwillen zur Kooperation aus.⁵⁶⁰

Kulturstandardpaar starker Kontext vs. schwacher Kontext: Manche Missverständnisse entstehen auf Grund der Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsstile. Im Prinzip geht es darum, welcher Teil der ganzen Mitteilung seinem Kommunikationspartner wirklich explizit, verbal gesagt wird und was für ein Teil als Kontext gegeben wird. Der tschechische Kommunikationsstil entspricht der sog. stark kontextuellen Variante. Manche Informationen werden aus den Umständen, der gesamten Situation und Atmosphäre deutlich, und es ist deshalb in der tschechischen Kultur nicht nötig, sie explizit auszusprechen. Den Kontrast bildet der deutsche „schwache Kontext“. Informationen werden meistens direkt und explizit ausgesprochen. Entsprechend des Kulturstandards „Sachorientierung“ dominiert in der deutschen Kommunikation das „Was“, während das „Wie“ in den Hintergrund gerät.⁵⁶¹

3. Zwischenfazit: Historische Prägestempel als Prämissen des Umgangs mit kultureller Diversität im bayerisch-böhmischen Grenzraum

Der bayerisch-böhmische Grenzraum wird durch eine hohe Heterogenität bestimmt, die sich physischgeographisch, sozioökonomisch und kulturell beschreiben lässt.

In sozioökonomischer Hinsicht ist der Grenzraum durch monostrukturelle und ländlich geprägte Räume gekennzeichnet. Allgemein gilt der Grenzraum auf Grund fehlender neuer Technologiefelder als strukturschwach. Weite Teile des Grenzraums sind als touristische Destinationen bekannt.

Die kulturellen Unterschiede beziehen sich vor allem auf Unterschiede zwischen Bayern und Böhmen. Durch die lange geschlossene Grenze haben sich die Kulturen ohne Kontakt zueinander entwickelt. Folglich haben sich die Räume kulturell entfremdet, was eine Verunsicherung im Umgang miteinander verursacht, die auch 20 Jahre nach der Grenzöffnung den Umgang bestimmt. Wesentlich zu dieser Verunsicherung tragen historische Ereignisse wie der Zweite Weltkrieg und die Vertreibung der Sudetendeutschen bei.

Heute bestimmen folgende Kulturstandardpaare den Umgang miteinander:

- Personen- vs. Sachbezug,
- Improvisationsliebe vs. Unsicherheitsvermeidung,
- Simultanität vs. Konsekutivität,

⁵⁵⁹ Vgl. FINK, G./NOVÝ, I./SCHROLL-MACHL, S. (2000): Tschechische, österreichische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. IN: Journal of East European management studies. Bd. 4. H. 5. S. 370 f.

⁵⁶⁰ Vgl. NOVÝ, I. (2006): a. a. O. S. 92

⁵⁶¹ Vgl. SCHEFFER, J. (2007): a. a. O. S. 85

- Personen- vs. regelorientierte Kontrolle,
- Trennung vs. Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen,
- starker vs. schwacher Kontext,
- Konfliktvermeidung vs. -konfrontation,
- schwankende vs. stabile Selbstsicherheit.

Durch die fortschreitende europäische Integration und die zunehmende Verflechtung der Räume wird die kulturelle Diversität im Grenzraum zunehmen. Um mit dieser erfolgreich umzugehen und diese zu nutzen, sind genaue Kenntnisse der Wirkungen nötig. Nur durch diese Kenntnisse kann ein strukturierter Umgang mit der kulturellen Diversität entwickelt werden.

Die Wirtschaftsförderungseinrichtungen im bayerisch-böhmischen Grenzraum stehen vor der Aufgabe diese sehr peripher gelegene Region in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Es fehlen weitgehend die Grundlagen für eine wissensbasierte Wirtschaft und der Aufbau von grenzüberschreitenden ökonomischen Netzwerken, die heute als Basis für eine erfolgreiche Wirtschaftsentwicklung angesehen werden.

Daneben wird der Vertrauensaufbau zwischen den Akteuren durch zwei voneinander entfremdete Kulturen erschwert. Da durch die europäische Integration die grenzüberschreitenden Verflechtungen im Grenzraum zunehmen und durch Programme wie das europäische Ziel-3-Programm gefördert werden, ist von einer steigenden Diversität im Grenzraum auszugehen. Diese Verschiedenartigkeit ist auf Grund historischer Belastungen negativ belegt, sodass die Nutzung kultureller Diversität im Sinne der interkulturellen Synergieentwicklung auf schwierige Ausgangsbedingungen stoßen.

IV Zwischenergebnis: Ausgangssituation zur Nutzung kultureller Diversität in der regionalen Wirtschaftsförderung im bayerisch-böhmischen Grenzraum

Wie die Analyse des Zusammenhangsdreiecks⁵⁶² gezeigt hat, hat kulturelle Vielfalt auf die wirtschaftliche Entwicklung in Grenzregionen einen erheblichen Einfluss, weshalb der Bedarf zu einer optimierten Nutzung kultureller Diversität offensichtlich ist. Kulturen benachbarter Nationalstaaten weisen z. T. große Unterschiede auf. Insbesondere die verschiedenen Sprachen benachbarter Grenzregionen gelten als augenfälligste Ausdrücke für die Verschiedenheiten der beiden Kulturen. Kultur ist aber ein universelles Phänomen und stellt für die Angehörigen einer Kultur ein Orientierungssystem dar. Wirtschaftsformen und -prozesse sind kulturgebunden, da die Kultur die Basis ihrer Entstehung ist. Zwar kommt es durch die europäische Integration verstärkt zu einer Vermischung von Kulturen in Regionen, jedoch besteht die Heimatkultur auch im Ausland weiterhin als Orientierungssystem und einige kulturelle Ausprägungen der Heimatregion werden im Ausland angewendet und dort als fremd wahrgenommen, sodass es zu einer interkulturellen Überschneidung kommt. Die kulturellen Unterschiede werden dann wirksam, wobei oft gerade nicht sichtbare Elemente wie Normen und Werte der Heimatkultur im Ausland und bei grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen als Orientierungssystem verwendet werden. Folglich unterscheidet sich die Wahrnehmung, Interpretation und Beurteilung von Ereignissen der fremdkulturellen Akteure und so weichen diese voneinander ab. Generell bedeutet der Umgang mit fremdkulturellen Akteuren einen Anstieg der sozialen Komplexität, wobei sich diese positiv und negativ auf Interaktionen auswirken kann. Auf der einen Seite sind die aus der kulturellen Diversität resultierenden Vorteile zu nennen. Sie bestehen allgemein in der hohen Kreativität, Flexibilität und Problemlösungsfähigkeit einer Gruppe, der verbesserten Wirksamkeit in der Zusammenarbeit mit kulturentfernten Akteuren sowie dem ausgezeichneten Bewusstsein für Dynamik und Kommunikation in der Gruppe.⁵⁶³ Allerdings entstehen interkulturelle Synergien nicht zwangsläufig, da multikulturelle Zusammenarbeit nicht zwingend eine synergetische Wirkung erzielt.⁵⁶⁴ Interkulturelle Synergien sind solche, „die durch das Zusammenspiel kulturspezifischer Charakteristika in psychologisch relevanten Dimensionen, wie Einstellungen, Werten, Denk- und Verhaltensstile, in einer sich gegenseitig verstärkenden und anregenden Weise zustande kommen, sodass die hervorgebrachten Leistungen eine höhere Qualitätsstufe erreichen als bei der Zusammenarbeit in kulturell homogenen Arbeitsgruppen“⁵⁶⁵. Der Wert von interkulturellen Synergien liegt vor allem im qualitativen Bereich. Auf der anderen Seite sind Nachteile wie Komplexität der verschiedenen Meinungen sowie die daraus entstehende Konfusion zu nennen. Insgesamt führen ansteigende Unterschiedlichkeiten zu einer schwierigeren Konsensfindung und Handlungskoordination. Kulturelle Offenheit gilt generell als treibender Faktor für grenzüberschreitende Interaktionen.⁵⁶⁶

Jüngere wirtschaftsgeographische Ansätze wie die Konzepte der Nähe und Ferne, der kreativen Milieus und des Vertrauens belegen ebenfalls, dass eine hohe kulturelle Diversität einen negativen Einfluss auf die Entwicklung von Standorten haben kann. So sieht auch

⁵⁶² Vgl. Abb. 1

⁵⁶³ Vgl. ADLER, N. (1991): a. a. O. S. 100 f.

⁵⁶⁴ Vgl. BITTNER, A./REISCH, B. (1994a): a. a. O. S. 28

⁵⁶⁵ ZEUTSCHEL, U. (1999): a. a. O. S. 132

⁵⁶⁶ Vgl. GROEPEL-KLEIN, A./GERMELMANN, C./GLAUM, M. (2010): Intercultural interaction needs more than mere expose: Searching for drivers of student interaction at border universities. IN: International Journal of Intercultural Relations. Vol. 34. S. 258 f.

BERNREUTHER kulturelle Nähe als Voraussetzung für ökonomische Verflechtungen an.⁵⁶⁷ Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass ökonomisches Handeln nicht zwischen isolierten Akteuren, sondern in sozialen Systemen eingebettet ist. Für die Qualität der Beziehungen sind Vertrauen und der Wille zur Zusammenarbeit entscheidend.⁵⁶⁸ Durch die Zugehörigkeit der Akteure zu verschiedenen Kulturen bei grenzüberschreitenden Interaktionen vergrößert sich die soziokulturelle Heterogenität, womit der Vertrauensaufbau schwieriger wird.⁵⁶⁹ Der wichtige Aufbau von Netzwerken und die Wissensvermittlung und -teilung zwischen Akteuren werden durch fehlendes Vertrauen erschwert. Allerdings zeigt der Embeddedness-Ansatz auch, dass gerade im Zulassen neuer Denk- und Herangehensweisen ein großes Potenzial für die Unternehmen eines Netzwerkes liegt, sodass kulturelle Diversität für die Erhaltung der Innovationsfähigkeit eines Standorts einen wesentlichen Beitrag leisten kann.

Kulturelle Diversität ist zum Einen Bestandteil der Ausgangslage. Zum Anderen kann sie als ein neuer strategischer Ansatz in den operativen Ansätzen der Wirtschaftsförderung Eingang finden. Aktuelle Herausforderungen wie die sog. Mega-Trends Globalisierung, Strukturwandel, demographischer Wandel und Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit verlangen von der Wirtschaftsförderung neue Konzepte und Handlungsfelder. Die Nutzung kultureller Diversität muss als regionalspezifischer Ansatz mit den aktuellen Handlungsfeldern verknüpft werden und als Bestandteil der Handlungsfelder im Sinne eines Querschnittthemas oder Katalysator verstanden werden. Kulturelle Diversität kann als regionalspezifische Kernkompetenz der Grenzregionen angesehen werden, die als Grundlage für ein unverwechselbares Profil dienen kann.

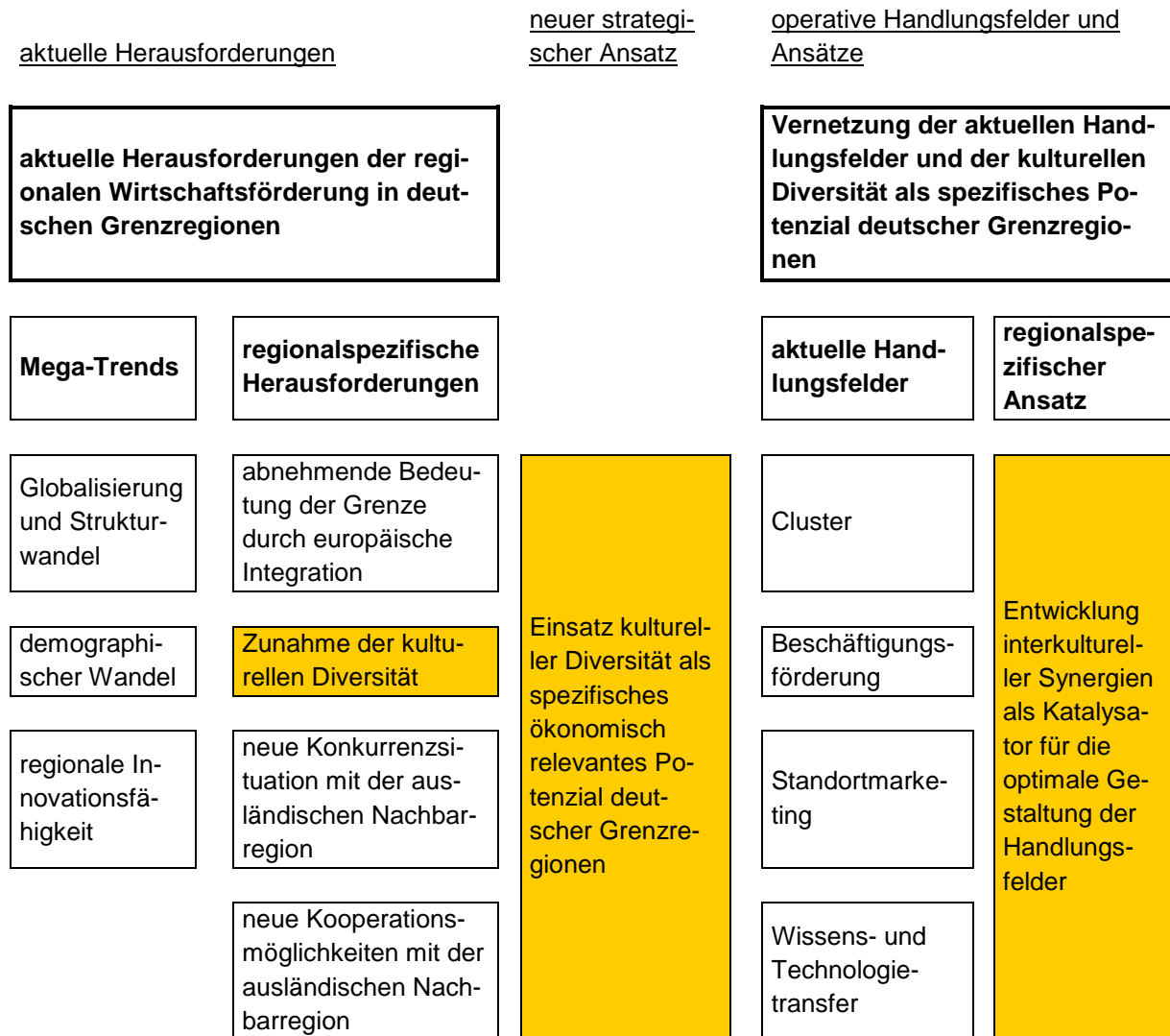
Der Zusammenhang zwischen der Nutzung kultureller Diversität und der strategischen Wirtschaftsförderung im Sinne eines Standortmanagements ist in Abb. 17 dargestellt. Die Zunahme der kulturellen Diversität ist eine regionalspezifische Herausforderung von Grenzregionen und stellt den Anlass dar, kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung zu nutzen. Die Herausforderung „kulturelle Diversität“ ist eng an andere regionale Herausforderungen aber auch die sog. Mega-Trends geknüpft. Aus diesem Grund ist ein integrierter Ansatz, der die kulturelle Diversität als Ressource der Region versteht und in Zusammenhang mit den anderen zentralen Herausforderungen als spezifisches ökonomisch-relevantes Potenzial der Grenzregionen auf der strategischen Ebene auffasst, zu verfolgen. Auf der operativen Ebene müssen die aktuellen Handlungsfelder und die kulturelle Diversität miteinander vernetzt werden, sodass interkulturelle Synergien entfaltet werden können.

⁵⁶⁷ Vgl. BERNREUTHER, A. (2005): a. a. O. S. 40 ff.


⁵⁶⁸ Vgl. GRANOVETTER, M. (1985): a. a. O. S. 485

⁵⁶⁹ Vgl. KLEIN-HITPASS, K. (2006): a. a. O. S. 34

Abb. 17: Nutzung kultureller Diversität als neuen strategischen und regionalspezifischen Ansatz der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen



Legende:

 = Anlass und Ansatzpunkte zur Nutzung kultureller Diversität

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Der Aufbau interkultureller Synergien bedarf einer gezielten Unterstützung durch die Wirtschaftsförderung. Zur Erarbeitung dieser Maßnahmen sind detaillierte Kenntnisse der Wirkungsweise kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung notwendig.

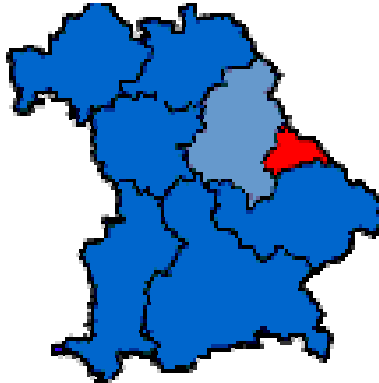
C Wirkungen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum – dargestellt an der Fallstudie des Landkreises Cham

I Strukturanalytische Charakterisierung und Wirtschaftsförderungseinrichtungen im Landkreis Cham

1. Strukturanalytische Bewertung des Landkreises Cham⁵⁷⁰

1.1 Lage und administrative Gliederung des Landkreises

Karte 4: Lage des Landkreises Cham in Bayern



Quelle: BAYERISCHER LANDKREISTAG: Landkreis Cham. Online unter: <http://www.bay-landkreistag.de/kreis/cha.html>. Aufgerufen am 11.10.2009

Der Landkreis Cham⁵⁷¹ befindet sich im Südosten Deutschlands im Freistaat Bayern. Er hat eine Fläche von 1.510 km² und 131.000 Einwohner. Cham ist im Regierungsbezirk Oberpfalz der flächenmäßig größte Landkreis und innerhalb Bayerns der fünftgrößte. Er grenzt im Osten direkt an den Pilsener Bezirk (Westböhmen) in der Tschechischen Republik, womit er eine 71,6 km lange Grenze zur Tschechischen Republik besitzt. Vor diesem Hintergrund wird die herausragende Brückenfunktion des Landkreises nach Böhmen begründet. Des Weiteren wird der Landkreis Cham im Norden vom Landkreis Schwandorf, im Westen von Landkreis Regensburg und im Süden von den Landkreisen Straubing-Bogen und Regen umgeben. Von der Raumstruktur her befindet sich der Landkreis im reinen Peripherraum.⁵⁷²

Physisch geographisch gehört der Landkreis Cham zu den naturräumlichen Einheiten des Oberpfälzer und Bayerischer Walds, die im Kreisgebiet durch die Cham-Further Senke voneinander geteilt werden. Der Fluss Regen durchfließt das Kreisgebiet von Südosten nach Westen. Der Anteil der Siedlungs- und Verkehrsflächen beträgt 9,1%, der Landwirtschaftsflächen 46,6% und der Waldflächen 42,7%.⁵⁷³ Der Landkreis Cham ist nahezu identisch mit dem „Naturpark Oberer Bayerischer Wald“.

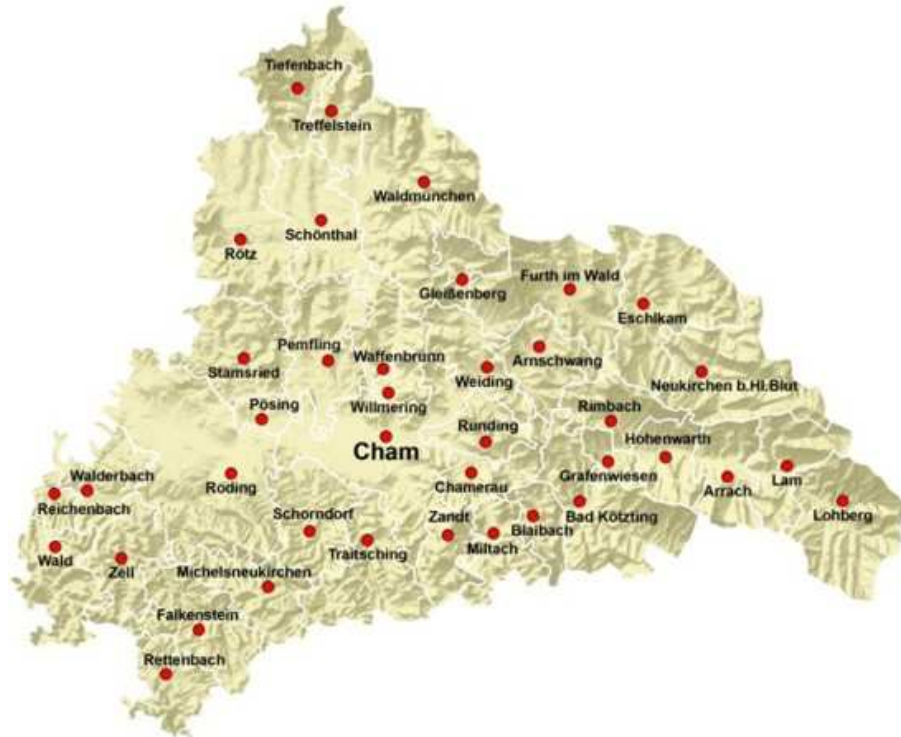
⁵⁷⁰ Unterschiedliche zeitliche Bezugspunkte sind auf die unterschiedliche Datenverfügbarkeit der amtlichen Statistik zurückzuführen.

⁵⁷¹ Wird im Folgenden der Name „Cham“ bzw. der Begriff „Chamer“ verwandt, ist damit der Landkreis gemeint. Sollte die Kreisstadt Cham gemeint sein, ist dies kenntlich gemacht.

⁵⁷² Vgl. BBR [Hrsg.] (2006): Raumordnungsbericht 2005. Bonn. S. 19

⁵⁷³ Vgl. BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENSIS online. Online unter: <http://www.statistik.bayern.de>. Aufgerufen am 04.10.2009

Karte 5: Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften im Landkreis Cham



Quelle: LANDKREIS CHAM : Statistische Daten zum Landkreis Cham. Online unter: <http://www2.landkreis-cham.de/Dox.aspx?docid={295D5C61-102E-4CFD-B41A-3A5FD6181515}> Aufgerufen am 27.09.2009

Der Landkreis Cham ist 1972 im Zuge der Gebietsreform entstanden. Es wurden die Landkreise Cham, Waldmünchen, Kötzing und Roding mit der Ausnahme der westlichen Gebiete des Landkreises Roding zu dem neuen Landkreis Cham zusammengefasst. Die Altlandkreise sind bei der Bevölkerung nach wie vor als Raumkategorie ein wichtiger Bezugspunkt. Einige wirtschaftliche Verflechtungen sind auf Grund der alten Landkreiszugehörigkeit zu erklären.⁵⁷⁴ Verwaltungsmäßig setzt sich der Landkreis aus insgesamt 39 Gemeinden und sechs Verwaltungsgemeinschaften zusammen, darunter sechs Städte Cham, Furth i. W., Kötzing, Roding, Rötzing und Waldmünchen.

Tab. 9: Städte im Landkreis Cham

Stadt	Einwohner (Stichtag 31.12.2008)
Bad Kötzing	7.372
Cham, Kreisstadt	17.110
Furth i. W.	9.057
Roding	11.451
Rötzing	3.497
Waldmünchen	7.088

Quelle: BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 09.08.2009

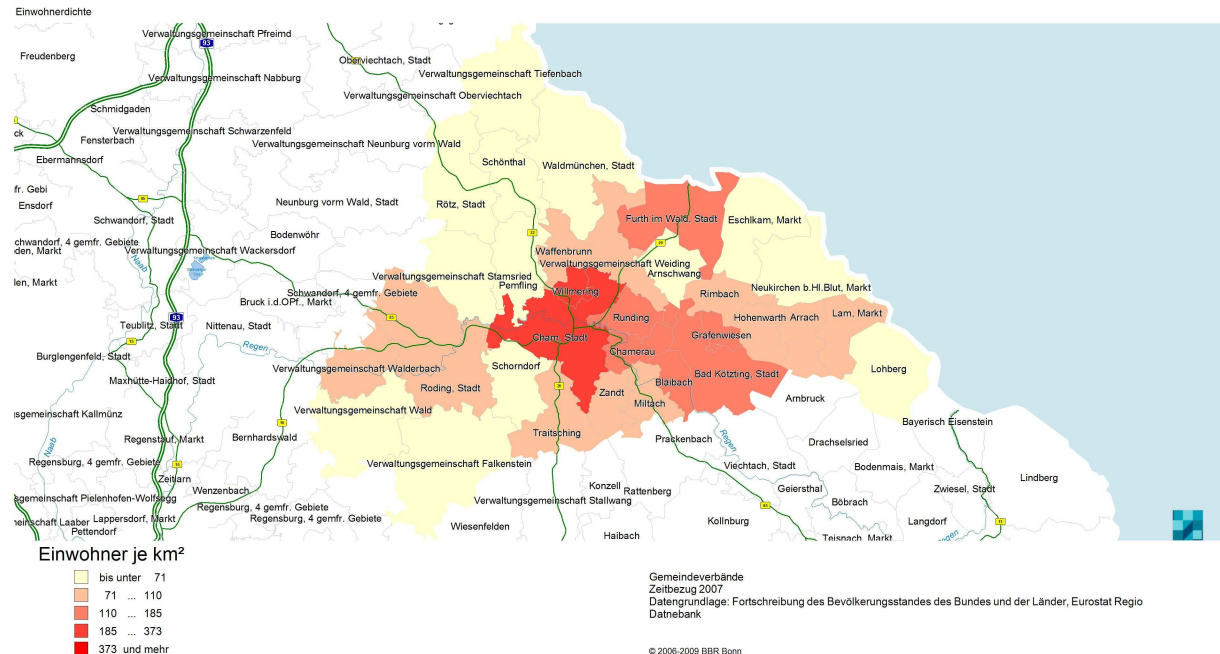
Die Grenzgemeinden des Landkreises sind Tiefenbach, Treffelstein, Waldmünchen, Furth i. W., Eschlkam, Neukirchen b. Hl. Blut, Lam und Lohberg.

⁵⁷⁴ Vgl. Experteninterview C 10

1.2 Bevölkerungsverteilung und demographische Entwicklung

Insbesondere die direkt an der tschechischen Grenze gelegenen Gemeinden weisen sehr geringe Bevölkerungsdichten von teilweise unter 71 Einwohner pro km² auf. Die höchsten Dichten haben die Städte Cham sowie die sie südlich umgebenden Städte und Gemeinden Bad Kötzing, Rundling, Grafenwiesen, Chamerau und Blaibach sowie die Stadt Furth i. W.

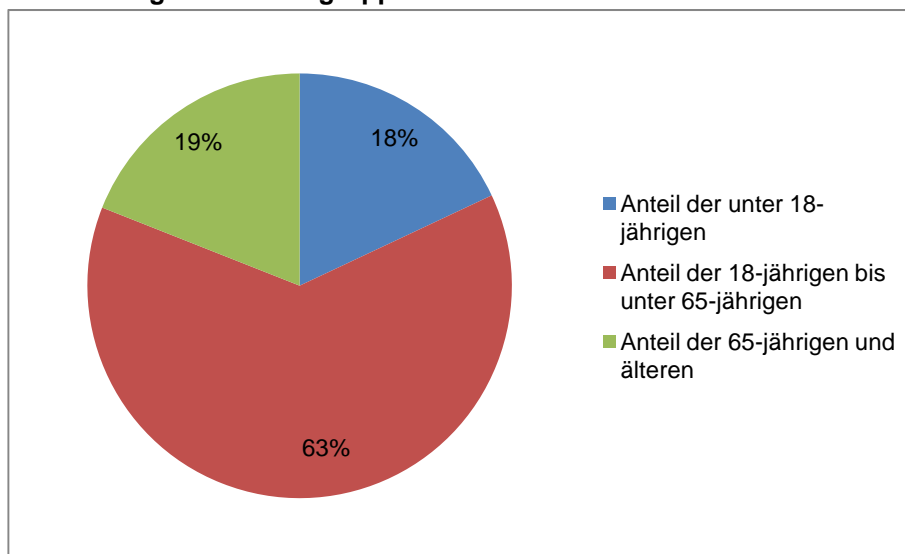
Karte 6: Einwohnerdichte im Landkreis Cham 2007



Quelle: BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

2007 gab es im Landkreis folgende Altersstruktur: Der Anteil der unter 18-jährigen lag bei 18%, der 18- bis unter 65-jährigen bei 63% und der 65-jährigen und älteren bei 19%.

Abb. 18: Bevölkerung nach Altersgruppen im Landkreis Cham



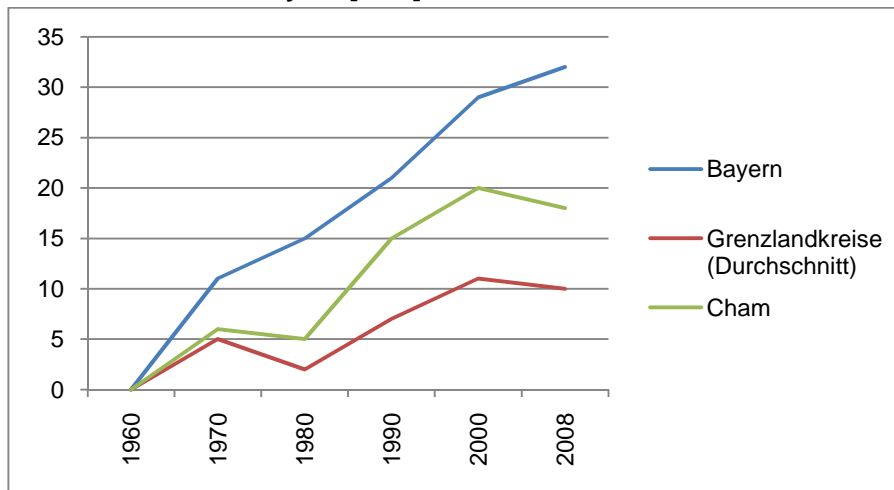
Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Quelle: BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

Die Altersstruktur wird sich bis zum Jahr 2025 im Landkreis verschieben. Der Anteil der unter 20-jährigen wird laut Prognose 15,9%, der der 20- bis unter 60-jährigen 50% und der der über 60-jährigen 34,1% betragen. Der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung wird somit beträchtlich abnehmen und der Anteil der älteren Bevölkerung wird deutlich zu nehmen. Insgesamt wird die Bevölkerung im Landkreis um 4,7% schrumpfen.⁵⁷⁵

Die Bevölkerungsentwicklung ist insbesondere seit 1981 als gut zu bezeichnen im Vergleich zu den anderen Grenzlandkreisen. Von 1960 bis 2000 wurde eine positive Bevölkerungsentwicklung von insgesamt 20% verzeichnet. Im gleichen Zeitraum betrug die Bevölkerungsentwicklung der bayerischen Grenzlandkreise 10% und in Bayern knapp 30%. Zwar war die Bevölkerungsentwicklung bis 2008 für Bayern insgesamt weiter steigend und der Zuwachs betrug im Verhältnis zum Jahr 1960 32%. Im Landkreis Cham lag der Zuwachs im gleichen Zeitraum bei 18% und in den Grenzlandkreisen durchschnittlich bei 7%.

Abb. 19: Bevölkerungsentwicklung seit 1960 im Landkreis Cham im Vergleich zu den Grenzlandkreisen⁵⁷⁶ und Bayern [in %]



Entwurf:

Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Quelle:

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 09.08.2009

Die Bevölkerungsentwicklung zeigt ein räumlich stark differentes Bild im Landkreis Cham. Die Gemeinden, die direkt an der Grenze liegen, sind stark von einer negativen Bevölkerungsentwicklung betroffen. Dies betrifft vor allem die Stadt Waldmünchen und die Gemeinden Neukirchen b. Hl. Blut und Lam. Westlich gelegene Gemeinden sind durch Bevölkerungszuwachs gekennzeichnet. Die größten Zunahmen haben Schondorf, Wilmering, Roding, Zandt und Schönthal mit einer Zunahme von über 4,2%.⁵⁷⁷

Der Landkreis ist heute durch Abwanderungen geprägt. In der Analyse der Jahre von 2000 bis 2008 ist festzustellen, dass zunächst eine Zuwanderung vorherrschte. Der Scheitelpunkt der steigenden Zuwanderungszahlen wurde 2002 erreicht, als über 450 Personen in den Landkreis zogen. Das Geschlechterverhältnis war damals ausgewogen. Der Wanderungs-

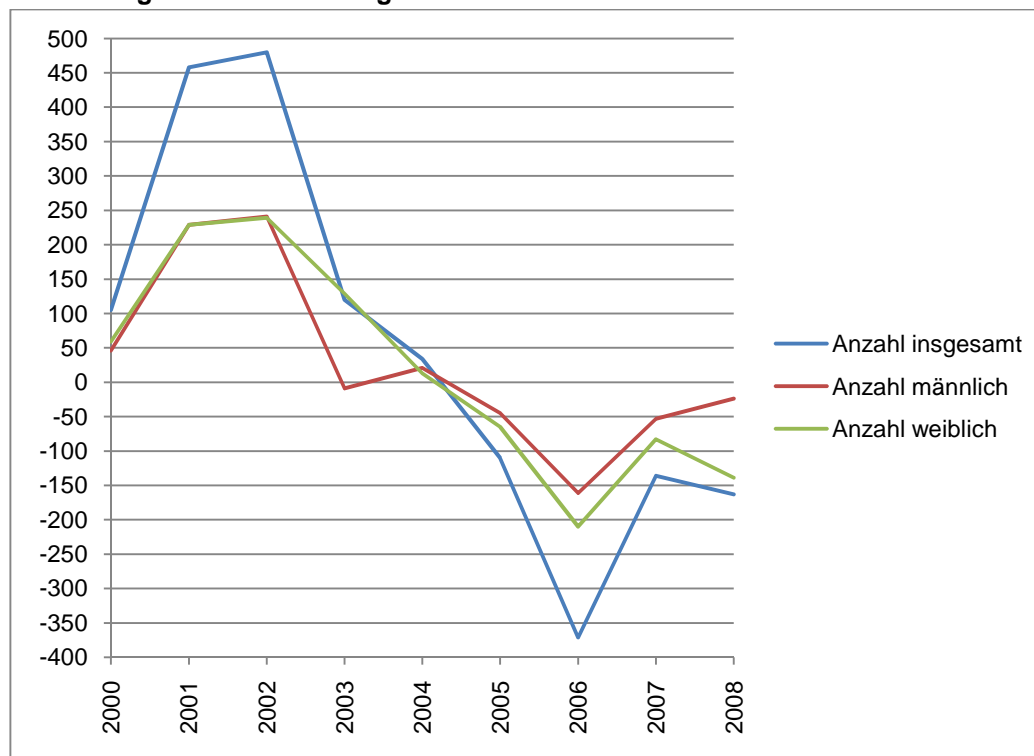
⁵⁷⁵ Vgl. BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 09.08.2009

⁵⁷⁶ Unter dem Begriff „Grenzlandkreise“ werden in diesem Zusammenhang die Landkreise Passau, Freyung-Grafenau, Regen, Cham, Schwandorf, Tirschenreuth, Neustadt a. d. Waldnaab, Wunsiedel i. F. und Hof verstanden.

⁵⁷⁷ Vgl. BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

saldo änderte sich rasch, wobei insbesondere der Saldo für männliche Zuwanderer 2003 bereits bei 0 lag. In den Jahren bis 2006 nahm die Abwanderung zu. Insbesondere Frauen wanderten ab. Der Tiefpunkt wurde hier mit einem negativen Saldo von knapp -400 bei den Frauen im Jahr 2006 erreicht. Der Wanderungssaldo für die Männer lag bei -200. Im Jahr 2008 war der Saldo für die Männer nahezu ausgeglichen, während er bei den Frauen bei gut -150 im negativen Bereich lag.

Abb. 20: Wanderungssaldo über Kreisgrenzen des Landkreises Cham von 2000 bis 2008



Entwurf:

Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Quelle:

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

Um die Zu- und Abwanderungsbewegungen im Landkreis detaillierter analysieren zu können, erfolgt hier eine nach Altersgruppen aufgeschlüsselte Darstellung. Dabei ist auffällig, dass die Wanderungsgewinne in den Jahren 2000-2002 vor allem auf den ansteigenden Zuzug der 30- bis unter 50-jährigen sowie der unter 18-jährigen zurückzuführen sind. Dies kann durch Familienzuzüge erklärt werden. Zeitlich versetzt in den Jahren von 2000-2003 fand ebenfalls ein starker Zuzug der 50- bis unter 65-jährigen statt. Bedeutungsvoll ist, dass in allen Jahren der Saldo der 18- bis unter 25-jährigen und der 25- bis unter 30-jährigen im negativen Bereich liegt. Das negative Saldo erreichte bei den unter 18- bis 25-jährigen seinen Tiefpunkt im Jahr 2006 mit einem Saldo von -250.⁵⁷⁸

Im Vergleich zu den anderen Grenzlandkreisen ist der Gesamtwanderungssaldo 2007 für den Landkreis Cham als positiv zu bewerten. Zusammen mit dem Landkreis Schwandorf hat der Landkreis einen annähernd neutralen Saldo. Der Landkreis Passau hat einen positiven Saldo, der mit der von ihm umgebenen kreisfreien Stadt Passau und den damit verbunde-

⁵⁷⁸

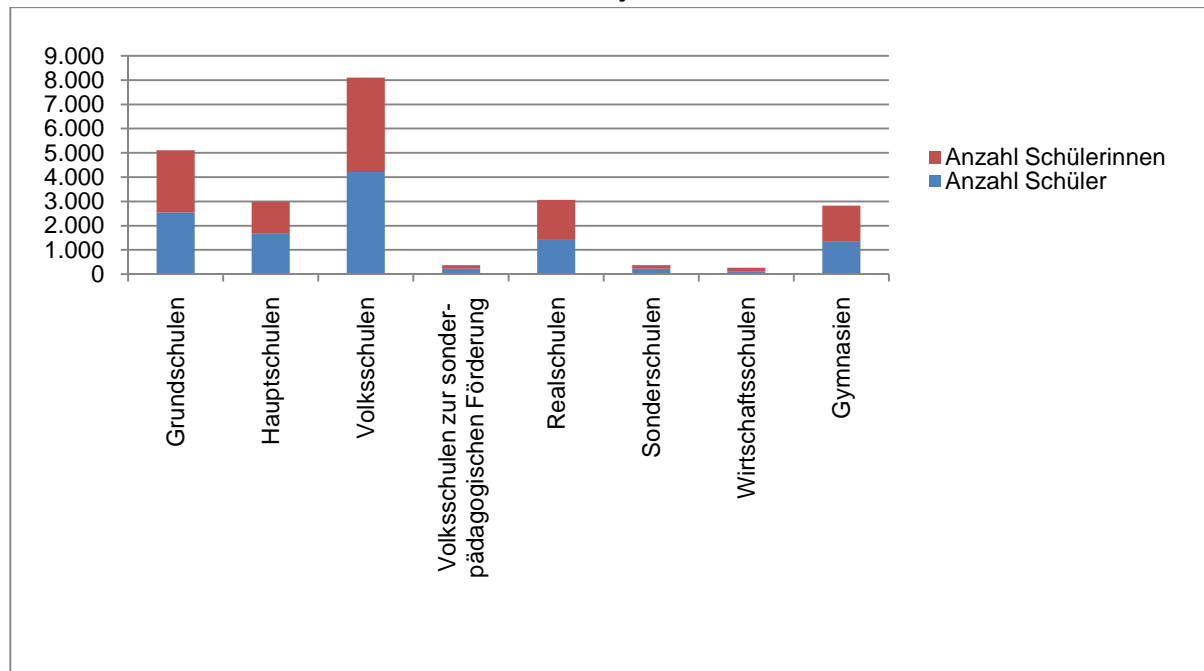
Vgl. BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 09.08.2009

nen Stadt-Umland-Wanderungen zu begründen ist. Den negativsten Saldo hat der Landkreis Wunsiedel i. F.

1.3 Bildung

Der Landkreis Cham ist Schulaufwandsträger von 15 Schulen. Die drei Gymnasien liegen in Cham und Bad Kötzing und die Realschulen in Furth i. W., Bad Kötzing und Roding. Daneben unterhalten neun andere Träger Bildungseinrichtungen wie z. B. Realschulen, die Fachakademie für Holzgestaltung, Berufsschulen für Altenpflege und Physiotherapie.⁵⁷⁹

Abb. 21: Schüler im Landkreis Cham in Schuljahr 2008/2009



Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Quelle: BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

Die Verteilung der Chamer Schüler nach Schultypen zeigt, dass mit einer Anzahl von 8.097 der Großteil der Schüler die Volksschulen besucht. Bei den weiterbildenden Schulen ist die Verteilung wie folgt:

- 2.987 Schüler besuchen eine Hauptschule,
- 3.059 Schüler besuchen eine Realschule,
- 2.830 Schüler besuchen ein Gymnasium.

Besonders auffällig ist hier der hohe Anteil an Haupt- und Volksschulbesuchern. Der Anteil an Besuchern eines Gymnasiums ist sehr gering. Dieser sehr geringe Anteil liegt mit nur 32% der drei untersuchten Schülertypen weit unter dem bayerischen Durchschnitt von 44%. Vergleichsweise hoch ist der Anteil der Realschüler in Cham mit 34% gegenüber 28% im Landesdurchschnitt.⁵⁸⁰

⁵⁷⁹ Vgl. LANDKREIS CHAM (2008): Landkreis Cham – Zahlen, Daten & Fakten. Cham. S. 48 f.

⁵⁸⁰ Vgl. BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

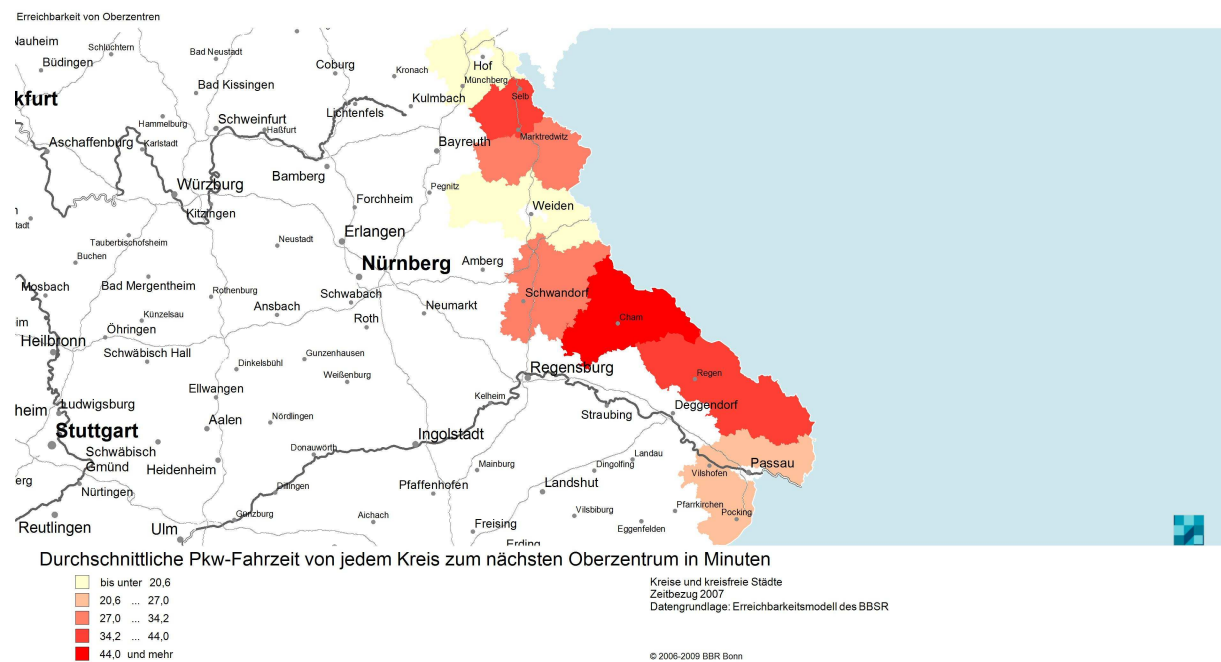
Auf eine Auswertung der Entwicklung von Studierenden wurde verzichtet, da sich im Landkreis keine Hochschule befindet.

1.4 Verkehrsinfrastruktur und verkehrliche Anbindung

Die Ausstattung des Landkreises im Bereich Verkehrsinfrastruktur ist als mäßig zu bezeichnen. Als Grund wird seine periphere Lage angegeben.

Der Landkreis besitzt keinen direkten Autobahnanschluss. Er ist durch die Bundesstraßen B 16 (Regensburg – Roding), B 20 (Straubing – Fürth) und die B 85 (Amberg – Passau) erschlossen. Der Landkreis ist zudem durch 344 km Staatsstraßen und 423 km Kreisstraßen erschlossen. Die Kreisstadt Cham besitzt eine Knotenpunktfunktion, da sich hier die wichtigen Bundesstraßen treffen und die Autobahnen A 3 und A 93 über sie erreicht werden können. Die durchschnittliche PKW-Fahrzeit vom Landkreis zum nächsten Autobahnanschluss beträgt 41 Minuten. Im Vergleich der Grenzlandkreise fällt außerdem die hohe durchschnittliche PKW-Fahrzeit nach Regensburg, das nächste Oberzentrum ist, mit über 44 Minuten auf. Diese Werte sind auch im Vergleich zu den anderen Grenzlandkreisen als sehr hoch einzustufen.⁵⁸¹

Karte 7: Durchschnittliche Pkw-Fahrzeit von jedem Grenzlandkreis zum nächsten Oberzentrum



Quelle: BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

Das Schienennetz ist durch vier Strecken erschlossen, von denen die Strecke Cham – Furth i. W. – Pilsen (CZ) die größte Bedeutung hat. Die anderen drei Strecken haben eine regionale Bedeutung und werden von der Oberpfalzbahn bedient.

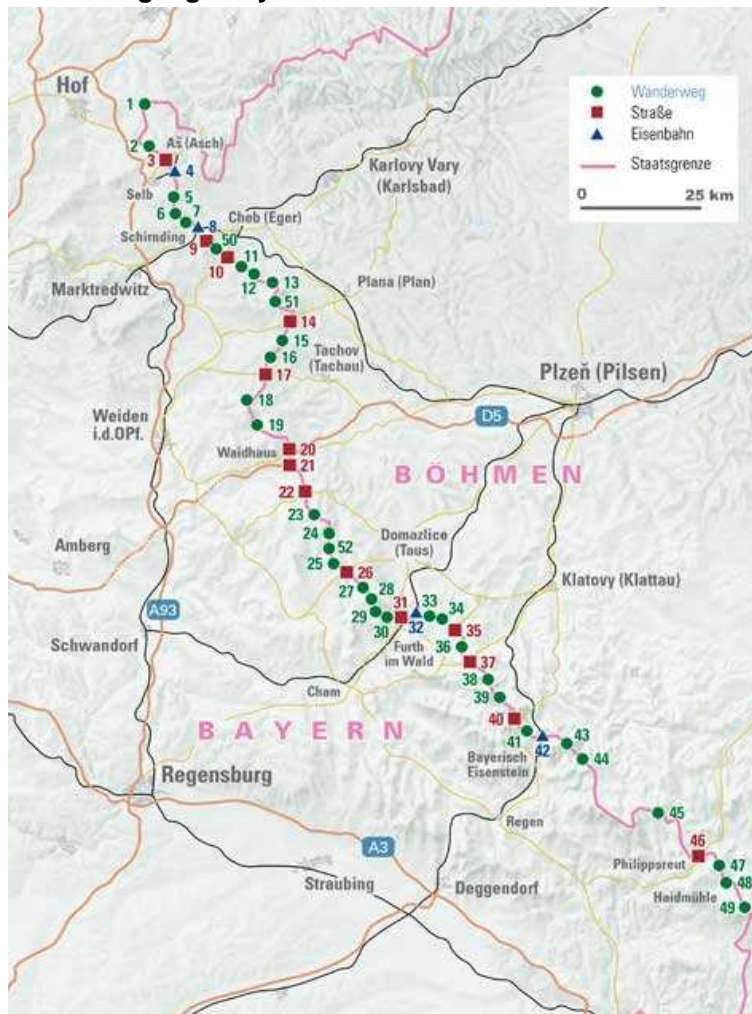
Die schlechte Ausstattung im Bereich ÖPNV spiegelt sich in einer hohen Kfz-Dichte wider. Auf 1.000 Einwohner waren 2008 im Landkreis 794 Kfz zugelassen. Im Vergleich zu Bayern

⁵⁸¹ Vgl. BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

mit 673 Kfz auf 1.000 Einwohner und zum Bund mit 599 auf 1.000 Einwohner ist der Bestand im Landkreis als hoch zu werten.⁵⁸²

Bezüglich des Flugverkehrs sind vom Landkreis Cham aus die Flughäfen Nürnberg und München und von untergeordneter Bedeutung Bayreuth die nächstgelegenen Flughäfen. Die durchschnittliche Fahrzeit zum Flughafen München beträgt etwa zwei Stunden.

Karte 8: Grenzübergänge Bayern-Böhmen



Quelle: STMWIVT: Wege verbinden Bayern und Böhmen. Online unter: <http://boehmen.netforce.de/karte.html>. Aufgerufen am 08.11.2009

Der Landkreis Cham besitzt zahlreiche Grenzübergänge zur Tschechischen Republik. Straßenübergänge sind in Waldmünchen, Furth i. W./Schafberg und Eschlkam. Ein Schienenübergang befindet sich ebenfalls in Furth i. W. Darüber hinaus wird das Angebot durch zehn Grenzübergänge für Wanderer, Skiwanderer und Radfahrer ergänzt.

1.5 Wirtschaft

Die wirtschaftliche Entwicklung des Landkreises Cham wird von den Experten als außerordentlich gut bewertet. Der Landkreis hat wie der gesamte Regierungsbezirk Oberpfalz eine enorme wirtschaftliche Entwicklung vollzogen, die als der erfolgreiche Aufholprozess einer

⁵⁸² Vgl. LANDRATSAMT CHAM (2008): a. a. O. S. 30

Problemregion bezeichnet wird.⁵⁸³ Er galt bis Ende der 1980er Jahre innerhalb Bayerns als das „Armenhaus“. Fern von Ballungsräumen und Wirtschaftsräumen, lange Zeit mit dem Rücken zum „Eisernen Vorhang“ war die Region mit geringem Bekanntheitsgrad und einem relativ schlechten Image belegt. Die Lage des Landkreises wurde von der Bevölkerung früher ebenfalls als „das Ende der Welt“ empfunden und die wirtschaftliche Lage auf Grund fehlender Großbetriebe als ausweglos schlecht eingestuft.⁵⁸⁴ Alleine Landwirtschaft und der Tourismus wurden mit dem Landkreis in Verbindung gebracht. Fakten aus der Vergangenheit wie z. B. hohe Arbeitslosigkeit und fehlende Unternehmen bestimmen z. T. noch heute das Bild, das viele von der Region haben.⁵⁸⁵ Heute ist der Landkreis dynamisch und zukunftsorientiert, wie zahlreiche Auszeichnungen wie z. B. der 1. Platz im vom BBR ausgetragenen Wettbewerb „Regionen der Zukunft“ offenkundig machen.

Die Wirtschaftsstruktur im Landkreis Cham ist durch das produzierende Gewerbe gekennzeichnet, das 40,5% der Beschäftigten ausmacht. Dies ist im Vergleich zu den Grenzlandkreisen mit 38,5% und zu Bayern mit 32,1% ein ausgesprochen hoher Wert. Dementsprechend hat der Dienstleistungsbereich in Cham im Vergleich zu den Vergleichskategorien eine schwächere Bedeutung. In Cham liegt der Wert bei 57,3%, in den Grenzlandkreisen bei 59,0% und in Bayern bei 66,9%.⁵⁸⁶

Tab. 10: Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen im Landkreis Cham im Vergleich zu den Grenzlandkreisen und Bayern von 2002 bis 2006 [in %]

	Entwicklung Erwerbstätige primärer Sektor	Entwicklung Erwerbstätige sekundärer Sektor	Entwicklung Erwerbstätige tertiären Sektor
Bayern	-8,9	-5,1	3,8
Grenzlandkreise	-9,6	-5,6	2,1
Cham	-10,0	3,1	4,7
Freyung-Grafenau	-5,0	-9,1	0,4
Hof	-11,3	-9,1	-0,5
Neustadt a. d. Waldnaab	-10,8	-6,0	4,5
Passau	-10,1	-0,2	2,1
Regen	-7,7	-3,9	6,0
Schwandorf	-10,6	-5,2	4,4
Tirschenreuth	-10,6	-11,6	-0,1
Wunsiedel i. F.	-10,3	-8,6	-2,7

Quelle: BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

Die Analyse der Entwicklung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen im Landkreis Cham zeigt, dass von 2002 bis 2006 eine Abnahme von 10,0% der Erwerbstätigen im primären Sektor zu verzeichnen ist. Eine Zunahme von 3,1% ist im sekundären Sektor und im tertiären Sektor eine Zunahme von 4,7% im gleichen Zeitraum festzustellen. Hervorzuheben ist,

⁵⁸³ Vgl. MÖLLER, J. (1994): Chancen und Risiken der Grenzöffnung – Die ökonomische Perspektive der Oberpfalz im Verhältnis zur Tschechischen Republik. Weiden (Reihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Bd. 10). S. 13

⁵⁸⁴ Vgl. Experteninterview C 6

⁵⁸⁵ Vgl. BAUER, I. (2002): Regionalmarketing einmal anders: Die Botschafter-Strategie im Landkreis Cham.

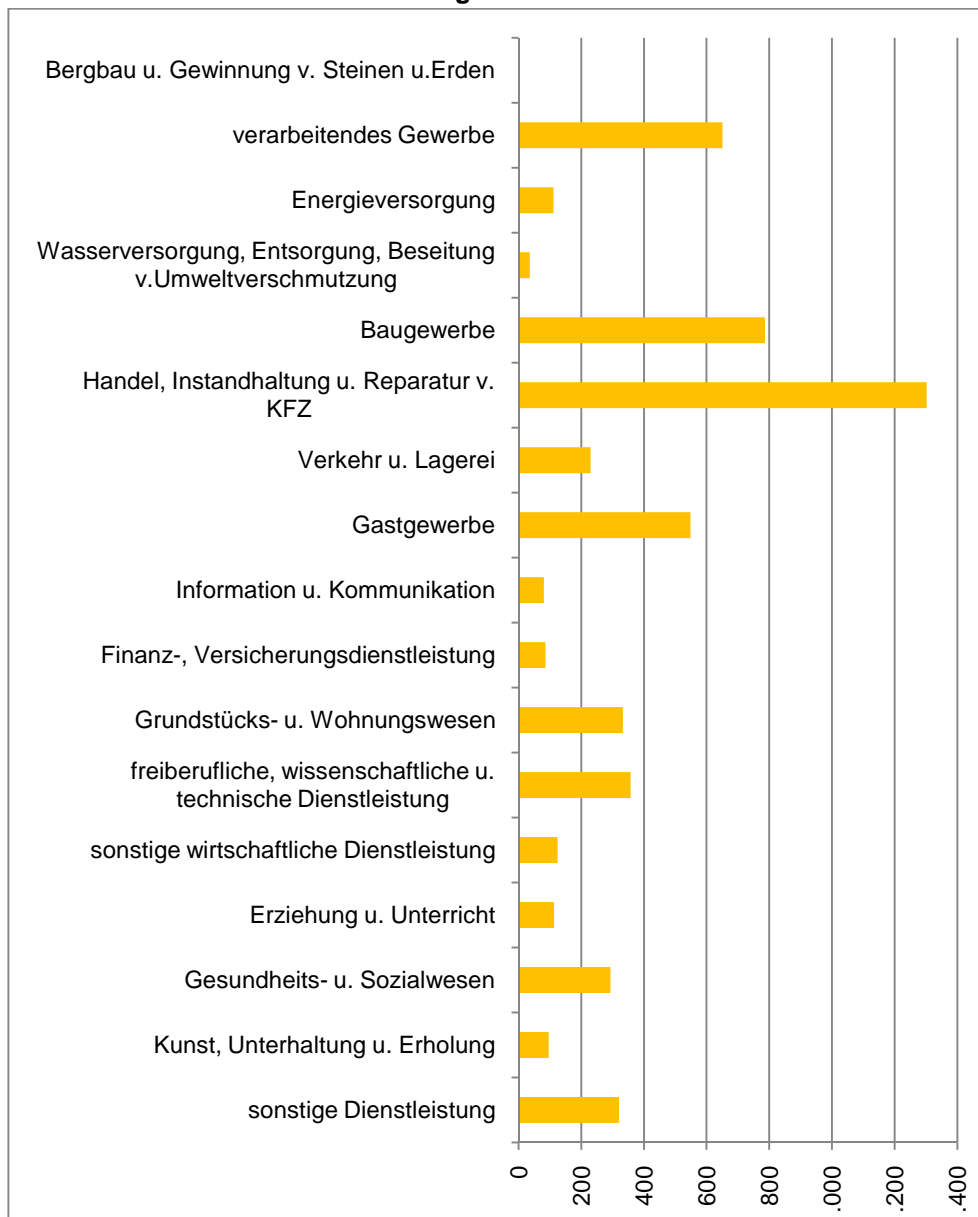
IN: STMLU[Hrsg.]: Praxisforum Cham – Regionalentwicklung und Regionalmarketing. München. S. 65

⁵⁸⁶ BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

dass die Vergleichsregionen der Grenzlandkreise und Bayern eine negative Entwicklung der Erwerbstätigen im sekundären Sektor aufweisen. Weiterhin ist die Entwicklung der Erwerbstätigen im tertiären Sektor ebenfalls überdurchschnittlich. Lediglich der Landkreis Regen hat mit 6,0% eine bessere Entwicklung zu verzeichnen.

Die momentane Wirtschaftsstruktur kennzeichnet eine breite Basis von KMU sowie einige größere Betrieben wie die Firma Vaillant in Roding.⁵⁸⁷ In Cham gehören von 5.905 Betrieben im Jahr 2008 5.281 der Größenklasse von 0 bis 9 sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter an, womit ein deutliches Gewicht der Unternehmensstruktur auf den Kleinstbetrieben liegt. Größeren Betrieben mit über 250 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten gehören lediglich 21 Betriebe an. Im Landkreis gibt es zwei Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten.

Abb. 22: Unternehmen nach Wirtschaftszweigen im Landkreis Cham 2008



Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Quelle: BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

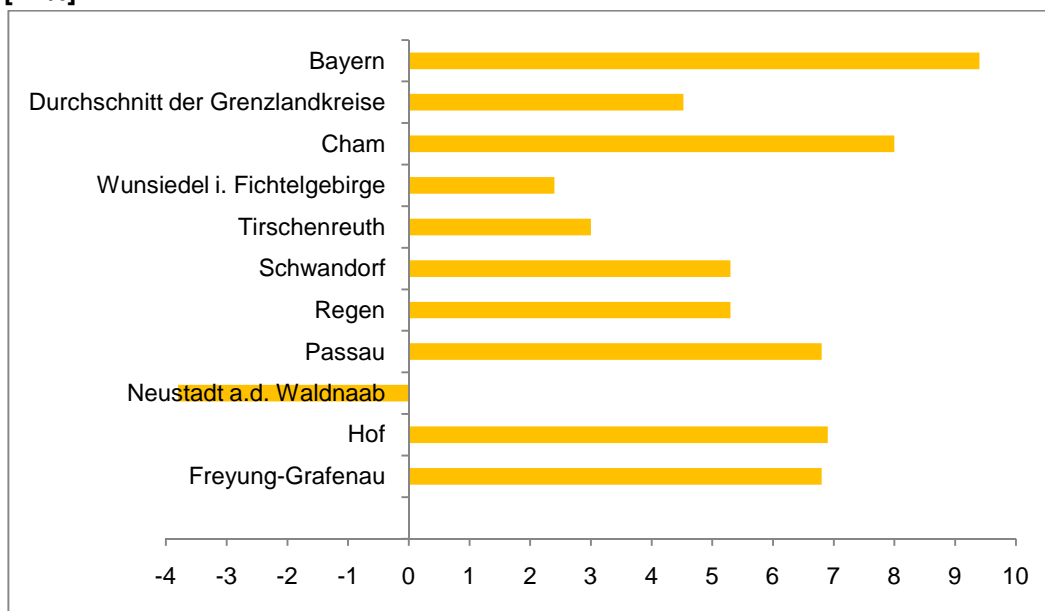
⁵⁸⁷ Vgl. Experteninterview C 10

Gerade der „gesund gewachsene“ Mittelstand wird als das wirtschaftliche Rückgrat des Landkreises angesehen. Diese meist inhabergeführten Betriebe neigen nicht zu Abwanderungen und sind an der Entwicklung des Landkreises als Ganzes interessiert.⁵⁸⁸ Dieser Mittelstand wird als Potenzial angesehen, das noch weiter erschlossen werden kann.⁵⁸⁹

Die Analyse der Unternehmensstruktur im Landkreis Cham zeigt Schwerpunkte in den Wirtschaftszweigen Handel, Baugewerbe, verarbeitendes Gewerbe und Gastgewerbe. Branchenschwerpunkte sind Maschinenbau, Elektrotechnik, Automotive und Kunststofftechnik.⁵⁹⁰

Der Großteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten arbeitete im Wirtschaftszweig „verarbeitendes Gewerbe“ im Landkreis Cham. Weitere Schwerpunkte liegen in den Wirtschaftszweigen „Baugewerbe“, „Handel“ und „Erziehung, Gesundheit, Veterinär-, Sozialwesen und andere“.

Abb. 23: Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in den Grenzlandkreisen von 2002 bis 2006 [in %]



Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen.2009.

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT: Regionalatlas der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder. Online unter: <http://ims.destatis.de/indikatoren/Default.aspx>. Aufgerufen am 08.11.2009

Sehr gut hinsichtlich der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts im Landkreis Cham festzustellen, das um 8,0% von 2000 bis 2006 gestiegen ist und im Vergleich der Grenzlandkreise eine Spitzenposition hinsichtlich der Höhe der Wachstumsrate einnimmt.

⁵⁸⁸ Vgl. Experteninterview C 7

⁵⁸⁹ Vgl. Experteninterview C 11

⁵⁹⁰ BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

1.6 Tourismus

Mit dem Lamer Winkel und dem Waldmüchener Urlaubsland liegen traditionelle Urlaubsorte im Landkreis. Der Tourismus ist nach wie vor ein wichtiger Wirtschaftszweig in einigen Teilräumen des Landkreises.⁵⁹¹ In Cham hat er mit 4.000 Vollzeitbeschäftigten und einen Jahresumsatz von ca. 220 Mio. €. Der Landkreis Cham ist eine attraktive Fremdenverkehrsregion mit dem Kneippheilbad Bad Kötzting und den Luftkurorten Falkenstein, Lam und Waldmünchen sowie elf Erholungsorten. Mit etwa 3 Mio. Gästeübernachtungen im Jahr nimmt er innerhalb des Regierungsbezirks Oberpfalz eine Spitzenposition ein. Das Übernachtungsangebot reicht vom anerkannten Wohlfühlbauernhof über Wellness-Hotels bis hin zu internationalen Tagungshotels. Der Großteil der Bettenkapazität verteilt sich auf Hotels und Ferienwohnungen - wie Tab. 11 zeigt.

Tab. 11: Beherbergungsstruktur im Landkreis Cham 2007

Beherbergungsart	Betten
Hotels	8.145
Gaststätten	1.971
Pensionen	1.376
Privatpensionen	635
Feriendörfer	2.863
Ferienwohnungen	5.541
Bauernhöfe - Ferienwohnungen	1.618
Bauernhöfe – Pensionen	298
gesamt	22.442
davon gewerblich	18.200
drei Jugendherbergen	410
elf Campingplätze	1.247 Stellplätzen

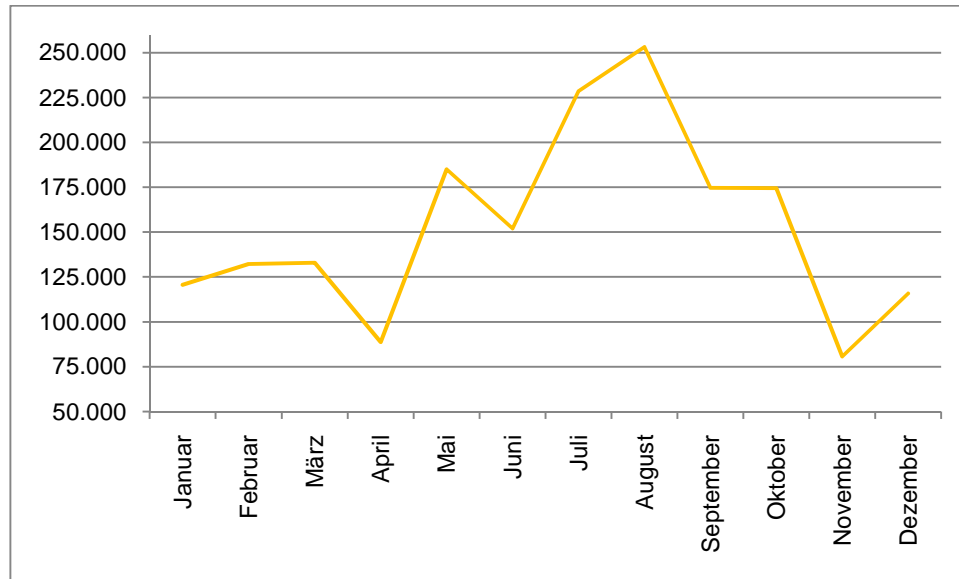
Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Quelle: BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen am 09.08.2009 und LANDKREIS CHAM (2008): Landkreis Cham – Zahlen, Daten & Fakten. Cham. S. 39

Mit bis zu 250.000 Ankünften im Juli sind die Sommermonate die wichtigen Monate für die Fremdenverkehrsregion. Von Dezember bis März wurden 2008 je Monat etwa 125.000 Ankünfte erfasst, was auf die Betonung des Wintertourismus mit den Angeboten im Skisport zurückzuführen ist.

⁵⁹¹ Vgl. Experteninterviews C 8 und C 1

Abb. 24: Ankünfte im Landkreis Cham im Jahr 2008



Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

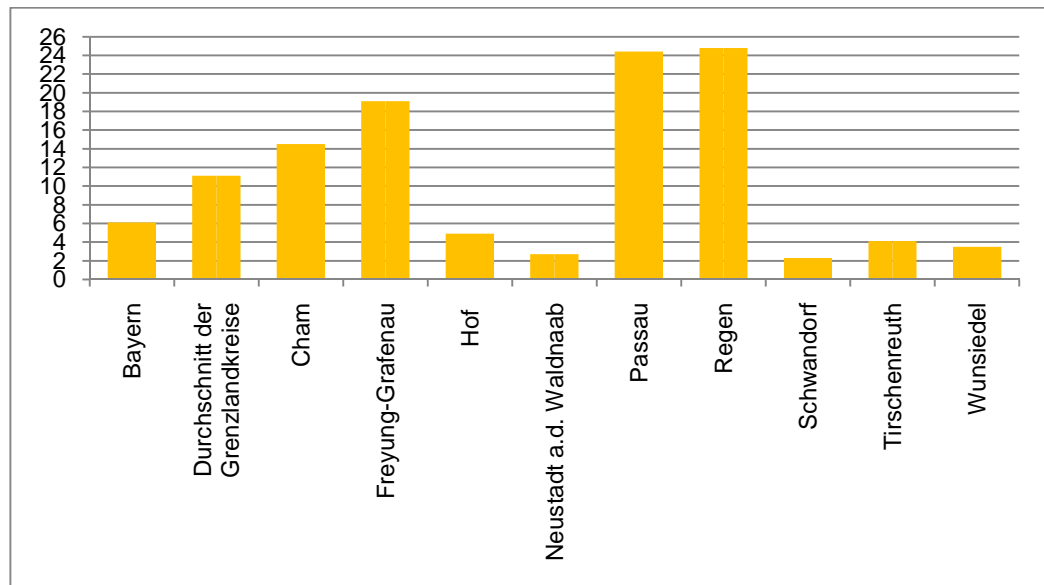
Quelle: BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online.
Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

Abb. 25 veranschaulicht, dass der Landkreis Cham innerhalb der bayerischen Grenzlandkreise zur Tschechischen Republik eine bedeutende Fremdenverkehrsregion ist. Die Fremdenverkehrsintensität⁵⁹² lag 2007 für den Landkreis bei 14,5. Der Durchschnitt für die Grenzlandkreise lag bei 11,1. Höhere Werte wiesen die niederbayerischen Landkreise Freyung-Grafenau, Passau und Regen auf. Innerhalb Bayerns haben die Grenzlandkreise einen besonderen Schwerpunkt im Bereich des Fremdenverkehrs. Für Bayern insgesamt lag die Fremdenverkehrsintensität lediglich bei 6,1.⁵⁹³

⁵⁹² Die Fremdenverkehrsintensität ist eine Messziffer zur Bestimmung der quantitativen Bedeutung des Fremdenverkehrs in einer räumlichen Abgrenzung. Gemessen wird die Zahl der Gästeübernachtungen je 100 EW. (Vgl. HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M.: Fremdenverkehrsintensität. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fremdenverkehrsintensitaet.html>. Aufgerufen am 06.01.2010)

⁵⁹³ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT: Regionalatlas der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder. Online unter: <http://ims.destatis.de/indikatoren/Default.aspx>. Aufgerufen am 08.11.2009

Abb. 25: Fremdenverkehrsintensität 2007 in den Grenzlandkreisen



Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen.2009.

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT: Regionalatlas der Statistischen Ämter des Bundes und der

Der Schwerpunkt liegt im Landkreis auf dem Wandertourismus, der durch den Wintertourismus ergänzt wird. Die Begründung für die große Bedeutung des Wandertourismus liegt darin, dass ein Großteil der Landkreisfläche dem Naturpark „Oberer Bayerischer Wald“ angehört. Zahlreiche Radwege entlang von Flusstälern eine Bootswanderstrecke auf dem Regen sowie fünf Fernwanderwege, von denen der „Goldsteig“ bereits mehrfach ausgezeichnet wurde, sind Beispiele für das gut ausgebaute Fremdenverkehrsangebot im Landkreis. Das touristische Angebot wird durch Einrichtungen wie dem Freizeitpark Churpfalzpark oder dem Bayernwald-Tierpark Lohberg ergänzt. Das Winterangebot wird von zwölf Abfahrtsstrecken, 50 Langlaufloipen mit 340 km gespurten Loipen und 18 Skiliften umrahmt.⁵⁹⁴

Die Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs von einem Angebot im Bereich des Wandertourismus zum Wellness- und Aktivtourismus wird von vielen Akteuren auf Landkreisebene gefordert und forciert.⁵⁹⁵ Zurzeit findet eine Umstrukturierung der Tourismusbranche zu den Bereichen Aktiv- und Wellness-tourismus verknüpft an den Gesundheitstourismus statt, wie am Beispiel der Ernennung der Stadt Kötzting zum Bad offenkundig wird.⁵⁹⁶

Daneben entwickeln die Aktionsbündnisse⁵⁹⁷ grenzüberschreitend weitere Angebote im Bereich der traditionellen Themen.⁵⁹⁸ Der Tourismus soll als Branche weiterentwickelt werden und neue Kunden sollen durch eine Angebotserweiterung angesprochen werden. Hier ist eine Bündelung der Aktivitäten und gemeinsame Entwicklung der Angebote notwendig.

⁵⁹⁴ Vgl. LANDKREIS CHAM (2008): a. a. O. S. 13 und S. 39 f.

⁵⁹⁵ Vgl. Experteninterviews C 7 und C 13

⁵⁹⁶ Vgl. Experteninterviews C 15

⁵⁹⁷ Vgl. Kap. C | 2.2.1 und 2.2.2

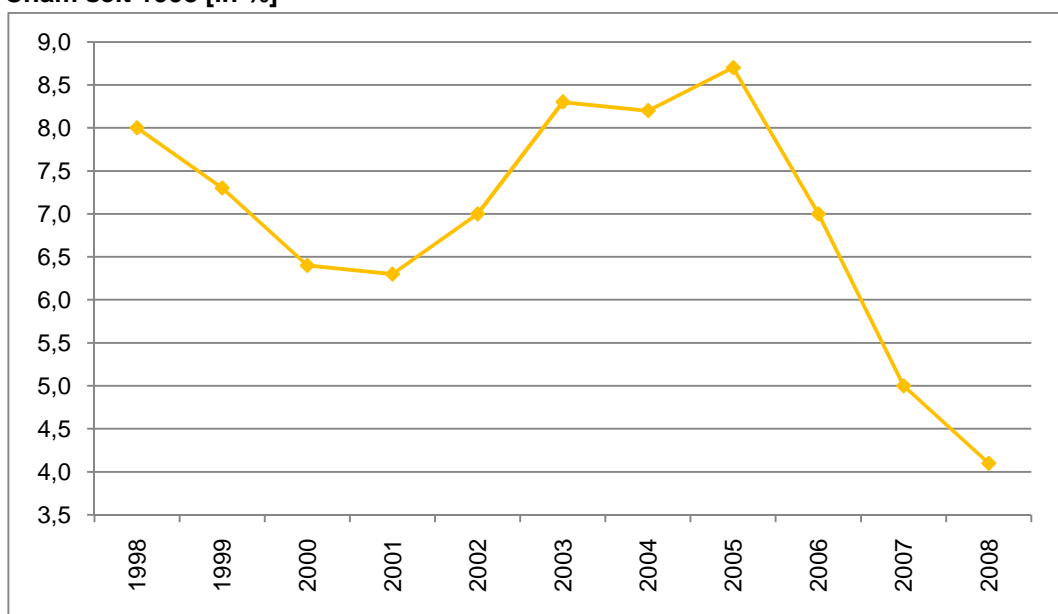
⁵⁹⁸ Vgl. Experteninterviews C 1, C 8 und C 11

1.7 Arbeitsmarkt

Im Zeitraum von 1998 bis 2008 verringerte sich die Arbeitslosenquote von 8,0% auf 4,1%. Im Betrachtungszeitraum fiel die Quote von 8,0% auf 6,3% im Jahr 2001 und stieg bis 2005 auf 8,7% an. Eine Analyse der Arbeitslosenquoten des Landkreises Cham im Vergleich zu den Grenzlandkreisen und zu Bayern gesamt verdeutlicht die günstige Entwicklung des Landkreises.

1998 lag die Arbeitslosenquote mit 8,0% deutlich über dem bayerischen Durchschnitt von 7%. Allerdings lag die Quote für die Grenzlandkreise im Durchschnitt bei 8,5%. In allen drei Betrachtungseinheiten konnte die Arbeitslosenquote bis zum Jahr 2008 deutlich gesenkt werden.

Abb. 26: Entwicklung der Arbeitslosenquote (alle zivil. Erwerbspersonen) im Landkreis Cham seit 1998 [in %]

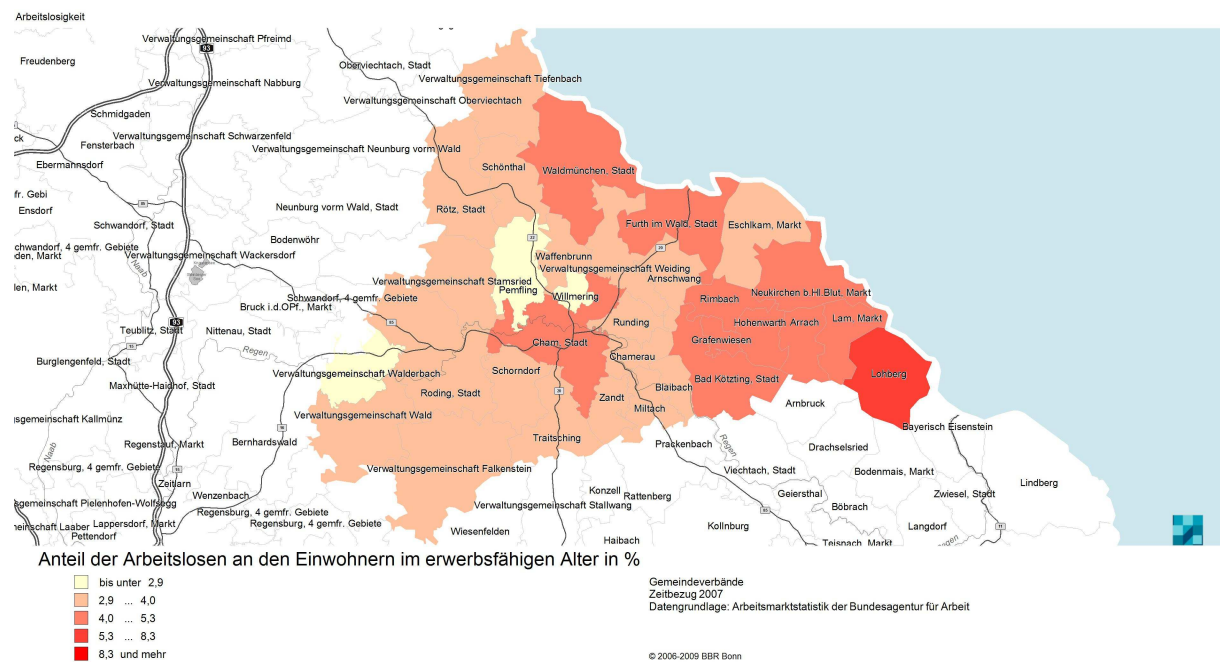


Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Quelle: BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online.
Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

Die Entwicklung der Arbeitslosenquote im Landkreis Cham ist seit 2005 als sehr positiv zu bezeichnen. Dabei ist zu beachten, dass der Anteil der Arbeitslosen im Landkreis keineswegs gleichmäßig verteilt ist. So weisen die Gemeinden Wilmering und Pemfling 2007 eine Arbeitslosenquote von unter 2,0% auf, während die Gemeinde Lohberg eine Arbeitslosenquote von über 6,3% aufweist. Insbesondere der Südosten des Landkreises weist eine relativ hohe Arbeitslosenquote im Vergleich zum Kreisgebiet auf. Die Entwicklung im Landkreis ist im Allgemeinen als gut zu bewerten. Die Arbeitslosigkeit hat sich in vielen Gemeinden im Zeitraum von 2002 bis 2007 um bis zu 26,4% verringert.

Karte 9: Anteil der Arbeitslosen an den Einwohnern im erwerbsfähigen Alter in den Gemeinden des Landkreises Cham 2007



Quelle: BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

Die Entwicklung der Erwerbstätigen im Zeitraum von 2002 bis 2007 ist im Landkreis überdurchschnittlich gut und beträgt 2,0%. In Bayern betrug der Zuwachs 1,9% und im Durchschnitt der Grenzlandkreise war eine Verringerung von -1,0% zu registrieren.

Tab. 12: Entwicklung der Zahl der Erwerbspersonen im Landkreis Cham im Vergleich zu den Grenzlandkreisen und Bayern von 2002 bis 2007 [in %]

Räumliche Einheit	Entwicklung der Zahl der Erwerbspersonen in % von 2002 bis 2007
Bayern	1,9
Durchschnitt der Grenzlandkreise	-1,0
Cham	2,0
Freyung-Grafenau	-0,9
Hof	-5,5
Neustadt a. d. Waldnaab	1,1
Passau	2,0
Regen	-1,1
Schwandorf	2,3
Tirschenreuth	-1,9
Wunsiedel i. F.	-7,3

Quelle: BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

Der Pendlersaldo des Landkreises ergibt -74,5. Dieser Wert ist im Verhältnis zu den anderen Grenzlandkreisen als gut zu betrachten. Nur der Landkreis Wunsiedel i. F. hat einen positiven Saldo von 18,5.⁵⁹⁹

Tab. 13: Pendlersaldo der Grenzlandkreise 2007

Landkreis	Pendlersaldo	Einwohner
Durchschnitt der Grenzlandkreise	-203,1	109.050
Cham	-74,5	129.605
Freyung-Grafenau	-345,5	80.427
Hof	-81,7	103.686
Neustadt a. d. Waldnaab	-411,9	99.007
Passau	-302,5	188.462
Regen	-189	80.195
Schwandorf	-126,1	144.089
Tirschenreuth	-315,4	76.549
Wunsiedel i. F.	18,5	79.433

Quelle: Eigene Berechnungen nach BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn und BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

Zentrales Problem der Wirtschaft im Landkreis Cham ist der bereits vorherrschende Fachkräftemangel im gewerblich-technischen Bereich. Erster Ansatz, dem Problem Fachkräftemangel zu begegnen, stellt das Projekt „Berufswahltag“ dar. Durch dieses landkreisweite Netzwerk besteht für Schüler die Möglichkeit, sich über Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten im Landkreis zu informieren. Dieses Netzwerk wird neben der Verwaltung und den Schulen von zahlreichen Unternehmen unterstützt. Auf Grund des demographischen Wandels und der anhaltenden Abwanderung von Studierenden aus dem Landkreis kann künftig der Bedarf an Fachkräften nicht mehr aus dem Landkreis gedeckt werden. Deshalb werden weitere landkreisübergreifende Projekte zur Anwerbung von Fachkräften notwendig.⁶⁰⁰

1.8 Wissenschaft und Forschung

Im Landkreis Cham wurden von 2002 bis 2007 durchschnittlich 61,7 € Darlehen je Einwohner aus dem KfW-Innovationsprogramm⁶⁰¹ bewilligt. Im Durchschnitt wurden in den neun Grenzlandkreisen nur 31,3 € je Einwohner bewilligt. Den höchsten Bewilligungsstand weist der Landkreis Freyung-Grafenau mit 81,7 € auf.

⁵⁹⁹ Vgl. BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn und BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen: 04.10.2009

⁶⁰⁰ Vgl. Experteninterviews C 7 und C 13

⁶⁰¹ Mit dem Innovationsprogramm fördert die KfW sowohl Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen als auch die Markteinführung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen. Durch unser Finanzierungspaket, das aus einem klassischen Kredit und einem Nachrangdarlehen besteht, stärken wir zusätzlich die Kapitalstruktur Ihres Unternehmens (Vgl. KfW: ERP-Innovationsprogramm. Online unter: http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE/Home/Kredite/Die_Foerderprogramme_im_Einzelen/ERP-Innovationsprogramm/index.jsp. Aufgerufen am 26.11.2009)

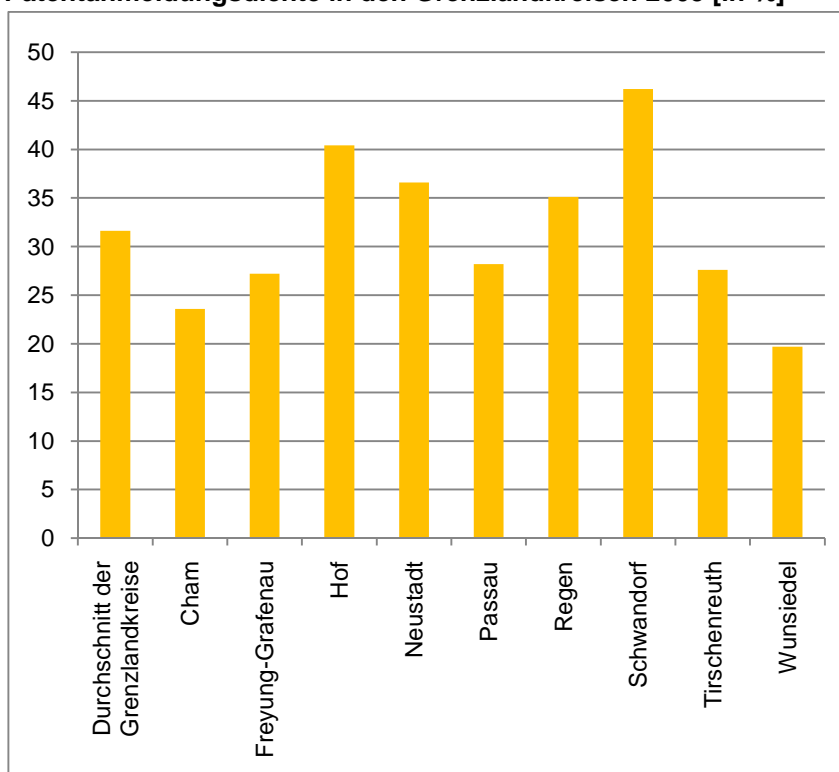
Tab. 14: Darlehen des KfW-Innovationsprogramm im Landkreis Cham von 2002 bis 2007

Landkreis	Darlehen des KfW-Innovationsprogramm von 2002 bis 2007 (€/Einwohner)
Durchschnitt der Grenzlandkreise	31,3
Cham	61,7
Freyung-Grafenau	81,7
Hof	0
Neustadt a. d. Waldnaab	40,4
Passau	61,5
Regen	0
Schwandorf	36,1
Tirschenreuth	0
Wunsiedel i. F.	0

Quelle: BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn.

Die Patentanmeldungsdichte⁶⁰² lag in Cham 2005 bei nur 23,6% und liegt damit deutlich unter dem Durchschnitt der Grenzlandkreise von 31,6%. Unter den Grenzlandkreisen hat nur Wunsiedel i. F. eine noch geringere Patentanmeldungsichte.

Abb. 27: Patentanmeldungsichte in den Grenzlandkreisen 2005 [in %]



Entwurf: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT: Regionalatlas der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder. Online unter: <http://ims.destatis.de/indikatoren/Default.aspx>. Aufgerufen am 08.11.2009

Die Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit ist ein zentrales Anliegen der Wirtschaftsförderung.⁶⁰³ Der Mittelstand, insbesondere im Themenfeld Mechatronik, hat sich in den letz-

⁶⁰² Die Patentanmeldungsichte ist eine Messziffer, die aus Patentanmeldungen je 100.000 EW gebildet wird. (Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT: Regionalatlas der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder. Online unter: <http://ims.destatis.de/indikatoren/Default.aspx>. Aufgerufen am 08.11.2009)

ten Jahren sehr gut entwickeln können und hat die regionale Wettbewerbsfähigkeit des Landkreises Cham nachhaltig positiv beeinflusst. Um diese Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können, ist es notwendig, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu unterstützen. Das F & E-Potenzial ist im Landkreis Cham sehr gering. Es fehlen wissenschaftliche Einrichtungen und für den Mittelstand sind innovative Projekte oft mit einem zu hohen finanziellen Risiko verbunden, um sie alleine durchzuführen. Deshalb ist hier eine Erweiterung des Netzwerkes Mechatronik dringend notwendig. Eine Einbeziehung westböhmischer Akteure, die sowohl die Universität, Großunternehmen oder auch andere KMU darstellen können, wird angestrebt.⁶⁰⁴

2. Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

2.1 Landkreisbezogene Wirtschaftsförderungseinrichtungen und Initiativen

2.1.1 Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham

Der Landkreis Cham praktiziert eine aktive und engagierte Wirtschaftsförderung im kommunalen Bereich. Er hat seit Jahren seine Wirtschaftsförderung auf folgende drei Pfeiler gestellt, um der Flexibilität der Wirtschaft gerecht zu werden:

- Amt für Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham mbH
- Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Cham e. V.⁶⁰⁵

Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham mbH wurde 1996 gegründet. Zu den Aufgaben der Gesellschaft gehört es, sowohl den Betrieb der beiden Gründerzentren in Furth i. W. und Roding zu gewährleisten, als auch generell der Unterstützung und Betreuung von Gründern und Unternehmern Rechnung zu tragen. Die Gründerzentren wurden 1996 mit dem Ziel in Betrieb genommen, in den Gründerzentren einen ausgeglichenen Branchenmix zu erreichen, um so die nötigen Synergieeffekte zu erzielen.⁶⁰⁶

Der 1993 gegründete Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum im Landkreis Cham e. V. ist in erster Linie eine Kommunikationsplattform für rund 300 Personen aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Gesellschaft. Wie es der Name besagt, hat der Aktionskreis das Ziel, eine gemeinsame und untrennbare Entwicklung des Landkreises als Wirtschafts- und Lebensraum zu realisieren. Dafür sollen Tradition und Moderne, Wirtschaftswachstum und Natur in Einklang gehalten werden. Der Arbeitskreis wirkt als Initiator und Mitwirkender bei vielen Veranstaltungen und Projekten mit. Im Aktionskreis knüpfen Unternehmer wie Arbeitnehmer bei Gesellschaftsveranstaltungen, Kursen oder Vorträgen wichtige Kontakte und bringen sich aktiv ins regionale Geschehen ein. In kleineren Arbeitskreisen werden konkrete Projekte rea-

⁶⁰³ Vgl. Experteninterview C 7

⁶⁰⁴ Vgl. Experteninterviews C 7 und C 13

⁶⁰⁵ Vgl. LANDKREIS CHAM: Wirtschaftsförderung. Online unter: <http://www.landkreis-cham.de/wirtschaftsnetz/wirtschaftsfoerderung>. Aufgerufen am 02.06.2009

⁶⁰⁶ Vgl. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Wirtschaftsförderungsgesellschaft MBH im Landkreis Cham. Online unter: <http://www.igz-cham.de>. Aufgerufen am 02.06.2009

lisiert. Dieses Modell hat sich im Landkreis bestens etabliert und ist zum Synonym für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit geworden.⁶⁰⁷

Wesentliche Ergebnisse der Arbeit sind der Slogan sowie dem Botschafterkonzept des Landkreises. Das Logo mit dem Slogan „Beste Aussichten“, das den positiv-dynamischen Geist der Region gut vermittelt und bereits von vielen Unternehmen, Organisationen, Gemeinden und Vereinen als Standort-Gütesiegel auf Briefen, Stellenanzeigen, auf Fahrzeugen oder im Internet verwendet wird, wurde vom Arbeitskreis entwickelt. Das Logo wird als Dachmarke im Landkreis eingesetzt und verwirklicht so das Ziel eines einheitlichen Erscheinungsbildes für den Landkreis Cham. Weiterhin bedeutsam für das Image und Selbstbild des Landkreises war die Einführung des Botschafter-Systems.⁶⁰⁸ Die Botschafterstrategie des Landkreises ist ein engmaschiges Netzwerk aus ca. 800 offiziell ernannten Botschaftern. Botschafter kann jeder werden, der Interesse hat.⁶⁰⁹ So sind Personen vom Schüler bis zum Senior, vom Verein bis zum Unternehmen, ernannt worden. Jeder Botschafter bekommt eigene Visitenkarten. Weiterhin nutzen die Botschafter ihre persönlichen Netzwerke, um den Landkreis durch Broschüren vorzustellen. Weiterhin dient die Strategie dazu, die Verbundenheit der Unternehmen mit ihrem Landkreis zu stärken.⁶¹⁰

Als Erfolgsgarant für die Entwicklung des Landkreises wird die Strategie „Landkreis Cham – Region der Zukunft – Beste Aussichten für das Jahr 2020“ angesehen.⁶¹¹

2.1.2 Regionalmanagement im Landkreis Cham

Als wichtiges Handlungsinstrument für die Zukunft wurde das gerade neu eingerichtete Regionalmanagement im Landkreis bezeichnet.⁶¹² Der Landkreis Cham erhält für die Jahre 2008 bis 2011 eine Förderung des Freistaates Bayern zur Umsetzung eines Regionalmanagements. Dies hat zum Ziel, den Landkreis in seiner wirtschaftlichen Entwicklung zu unterstützen. Im Zuge des Programms „Allianz Bayern Innovativ, 2. Säule Regionalmanagement“ wurde ein Handlungskonzept für die nächsten fünf Jahre entwickelt.⁶¹³ Gerade die Grenzlage und die Nähe zu den Ostmärkten eröffnen klare Wettbewerbsvorteile gegenüber weiter entfernten Zentren, die ausgebaut werden müssen.⁶¹⁴ „Der Aufbau von auch branchen- und

⁶⁰⁷ Vgl. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Cham e. V. Online unter: <http://www.aktionskreis-cham.de>. Aufgerufen am 02.06.2009

⁶⁰⁸ Vgl. Experteninterview C 1

⁶⁰⁹ Vgl. LANDKREIS CHAM: Botschafter des Landkreises Cham. Online unter: <http://www2.landkreis-cham.de/Home/Botschafterkonzept.aspx>. Aufgerufen am 28.09.2009

⁶¹⁰ Vgl. TROEGER-WEISS, G./DOMHARDT, H.-J./KALTENEGGER, C. (2007): Erfolgsbedingungen von Wachstumsmotoren außerhalb der Metropolen. Kaiserslautern (unveröffentlichter Endbericht). S. 101

⁶¹¹ Vgl. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG UND REGIONALMANAGEMENT IM LANDRATSAMT CHAM (2002): Haben Sie schon Ihre Strategie für das Jahr 2020? – Fakten, Chancen und Visionen einer modernen Wirtschaftsregion. Cham. S. 3

⁶¹² Vgl. Experteninterview C 7

⁶¹³ Mit der aus zwei Säulen bestehenden Allianz Bayern Innovativ setzt die bayerische Staatsregierung ihre erfolgreiche Politik zur Stärkung des Wirtschafts- und Forschungsstandortes Bayern fort. Mit der ersten Säule, der Cluster-Offensive, intensiviert die Staatsregierung in 19 besonders bedeutsamen Kompetenzfeldern die landesweite Netzbildung zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Dienstleistern und Kapitalgebern. Das Regionalmanagement als zweite, regionale Säule ergänzt den branchen- und kompetenzfeldorientierten Ansatz der Cluster-Offensive, indem die vorhandenen endogenen Entwicklungspotenziale der Regionen über Branchengrenzen hinweg unterstützt und gestärkt werden. Für beide Säulen stellt die Staatsregierung für den Fünf-Jahres-Zeitraum 2006 –2011 den Betrag von 50 Mio. Euro zur Verfügung. (Vgl. STMWIVT (2008): Regionalmanagement Bayern - Im Netzwerk zum Erfolg. München. S. 7)

⁶¹⁴ Vgl. LANDRATSAMT CHAM (2008): a. a. O. S. 5

grenzübergreifenden Kooperationen und Netzwerkstrukturen kann das weitere notwendige Wirtschaftswachstum zur Angleichung begründen⁶¹⁵.

Im Förderzeitraum sollen in 23 Projekten konkrete Ansätze zur Förderung der Wirtschaft und als Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft verwirklicht werden.⁶¹⁶ Im Antrag wurden u. a. folgende Projekte als Idee vorgestellt, die z. T. einen großen grenzüberschreitenden Bezug aufweisen:

- Aufbau einer grenzüberschreitenden Technologie- und Innovationsplattform,
- Innovationsförderung,
- stärkere Vermarktung von Mechatronik als Schlüsseltechnologie,
- regelmäßige Durchführung von Innovationsworkshops,
- Technologietransferprojekte mit Hochschulen,
- berufliche Profilbildung der Schulen in der Grenzregion,
- Sensibilisierung von Unternehmen für die Personalentwicklung,
- Bindung von Fachkräften an die Grenzregion über eine sog. Heimatplattform,
- Bindung von Abiturienten an die Grenzregion,
- Darstellung von Best-Practices im Bereich Internationalisierung,
- Berufswahltag sowie
- grenzüberschreitende Strategieentwicklung.⁶¹⁷

2.2 Kommunale, grenzüberschreitende Aktionsbündnisse im Landkreis Cham

2.2.1 Aktionsbündnis Künisches Gebirge

Im grenzüberschreitenden Aktionsbündnis Künisches Gebirge haben sich fünf bayerische und sechs tschechische Gemeinden rund um den böhmischen Grenzkamm mit dem markanten Grenzberg Osser zusammengeschlossen. Auf bayerischer Seite sind dies die Märkte Eschlkam, Lam und Neukirchen beim Heiligen (b. Hl.) Blut sowie die Gemeinden Arrach und Lohberg. Alle Gemeinden sind dem Landkreis Cham zugehörig. Auf böhmischer Seite sind dies die Gemeinden Chudenín, Dešenice, Hamry, Nyrsko, Strážov und Všeruby, welche in der sog. Mikroregion Úhlava organisiert sind und dem Pilsener Bezirk angehören. Im Aktionsraum leben ca. 24.000 Einwohner, davon zwei Drittel auf bayerischer Seite.⁶¹⁸

Als Zusammenschluss von elf relativ kleinen Gemeinden sind die grenzüberschreitenden Entwicklungsanstrengungen auf folgende Bereiche konzentriert worden:

- Freizeit und Erholung/Tourismus,
- ländliche Entwicklung/nachhaltige Land- und Forstwirtschaft,
- Umwelt- und Naturschutz,
- Humanressourcen und Soziales/Bildung, Kunst, Kultur und
- Information und Kommunikation.

⁶¹⁵ Ebenda. S. 5

⁶¹⁶ Vgl. LEMBERGER, M. (2008b): Infobrief für Botschafter. Ausgabe 03/08. Cham. S. 3

⁶¹⁷ Vgl. LANDRATSAMT CHAM (2008): a. a. O. S. 37 ff.

⁶¹⁸ Vgl. AKTIONSBÜNDNIS KÜNISCHES GEBIRGE: Wer wir sind.... Online unter: <http://www.kuenisches-gebirge.de/de/index.htm>. Aufgerufen am 28.05.2009

Die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen sind den Akteuren dabei bewusst. Diese Gegensätze sollen gemeinsam weiterentwickelt werden mit dem Entwicklungsleitbild „Zwei Welten - eine Region“. Die Umsetzung dieses Entwicklungsleitbildes erfolgt in Schlüsselprojekten, die in interkommunalen und grenzüberschreitenden Kooperationen durchgeführt werden, wie zum Beispiel das Tourismuskonzept Künisches Gebirge zur Positionierung als Tourismusregion unter der Dachmarke Künisches Gebirge.

2.2.2 Grenzüberschreitendes Aktionsbündnis Čerchov

Im „Grenzüberschreitenden Aktionsbündnis Čerchov“ haben sich sechs bayerische und 15 tschechische Gemeinden rund um den Berg Čerchov zusammengeschlossen. Auf bayerischer Seite umfasst das Aktionsgebiet den Altlandkreis Waldmünchen mit den Städten Waldmünchen und Rötz als Zentren. Seit 2008 beschäftigt sich ein Projektmanagement-Team mit der Entwicklung und Umsetzung grenzüberschreitender Projekte, die auf dem grenzüberschreitenden Entwicklungskonzept mit dem Leitbild „Čerchov – Landschaft voller Energie“ beruhen. Die Region soll

- zum bayerisch-böhmischen Naturerlebnisraum im Einklang von Natur, Landschaft und Tourismus,
- zum Kompetenzraum im Bereich Umwelttechnologie, regenerative Energien und Holznutzung,
- zum Kulturräum in den Bereichen Landnutzung, Bauen und Geschichte sowie
- zum Kooperationsraum

entwickelt werden. Die konkrete Projektumsetzung konzentriert sich dabei auf die fünf Handlungsfelder: touristische Entwicklung, regenerative Energieregion mit Weiterbildung und Qualifizierung, regionale Wertschöpfung im Baubereich, Kulturlandschaftsentwicklung – Lebensachse Schwarzach und grenzüberschreitende Begegnung.⁶¹⁹

2.3 Weitere den Landkreis Cham umfassende Initiativen zur Standortentwicklung

2.3.1 Regionalmarketing Oberpfalz in Ostbayern e. V.

Das Regionalmarketing Oberpfalz wurde im Jahr 2002 auf Initiative der Regierung der Oberpfalz gegründet und zählt inzwischen rund 200 Mitglieder. Der Verein ist ein Zusammenschluss aus Städten, Landkreisen, Wirtschaftskammern, Verbänden, Unternehmen, Handwerksbetrieben, Medien, Hochschulen und privaten Unterstützern. Ziel ist es, die Oberpfalz im Wettbewerb der Regionen zu positionieren.⁶²⁰ Zweck des Vereins ist es,

- Kompetenzen der Region Oberpfalz als Teil Ostbayerns und als Lebensraum und Wirtschaftsstandort darzustellen,
- für den Raum in seiner Gesamtheit zu werben,
- die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen, die individuellen und institutionellen Kräfte der Oberpfalz mit dem Ziel zu vereinigen und zu bündeln sowie

⁶¹⁹ Vgl. STADT WALDMÜNCHEN: Aktionsbündnis Čerchov. Online unter: http://www.waldmuenchen.de/aktionsbueundnis_cerchov.html. Aufgerufen am 28.05.2009

⁶²⁰ Vgl. REGIONALMARKETING OBERPFALZ IN OSTBAYERN E. V.: Über uns. Online unter: <http://www.oberpfalz.de/ueber-uns>. Aufgerufen am 27.09.2009

- die Interessen des Raumes gemeinsam und wirksam wahrzunehmen.

Der Verein verwirklicht diese Zwecke durch eine Vielzahl geeigneter und verfügbarer Maßnahmen, insbesondere durch Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Dabei bedient er sich wissenschaftlich fundierter Konzeptionen, die er auch durch Veranstaltungen, Publikationen und gezielten Medieneinsatz innerhalb und außerhalb der Oberpfalz und Ostbayerns umsetzt.⁶²¹

2.3.2 Regionalkooperation Oberpfalz - Westböhmen

Ziel der Regionalkooperation ist eine vertiefte grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Region Pilsen und der Oberpfalz sowie von Teilen Niederbayerns in Fragen von beiderseitigem Interesse. Grundsätze und Ziele der Zusammenarbeit sind in der gemeinsamen Pilsener Deklaration vom 09.11.2001 niedergelegt. Wesentliche Kooperationsgremien sind die fachlich ausgerichteten Arbeitsgruppen und die jährlich stattfindende Konferenz der regionalen Repräsentanten. Die Arbeitsgruppen sind mit bayerischen und tschechischen Vertretern besetzt. Durch die Regionalkooperation werden Projekte wie z. B. das wasserwirtschaftliche Projekt Drachensee und der Kooperationsraum Vohenstrauß - Bor entlang der Autobahn A 6/D 5 umgesetzt.⁶²²

2.3.3 Standortinitiative „Wir sind Europa!“

Schlagworte wie „Zwischen Westintegration und Ostorientierung“, „vom Rand zur Mitte“, „Drehscheibe zu Osteuropa“ beschreiben treffend die veränderte geopolitische Situation des Grenzraums Oberpfalz-Westböhmen. Alle Teilprojekte sind im Kern darauf ausgerichtet, die grenzüberschreitende Vernetzung wirtschaftlicher Potenziale, die qualifizierte Ausbildung der Fachkräfte von morgen und eine dynamische, zukunftsfähige Region Ostbayern-Westböhmen weiterzuentwickeln.⁶²³

Die Wirtschaft auf beiden Seiten der Grenze soll stärker und besser vernetzt und zur Quelle gemeinsamer Impulse und Initiativen werden. Ansätze sind u. a. ein Netzwerk „Junge Wirtschaft“, verstärkte Kooperationsförderung und der Austausch im „Cluster Mechatronik“. Ein weiterer Schwerpunkt des Projekts soll die berufliche Aus- und Weiterbildung sein. Das Erfolgsmodell „duale Ausbildung“ soll ins östliche Nachbarland exportiert werden. Gemeinsame Bedarfsanalysen laufen bereits. Auch den Traum von einem grenzenlosen bayerisch-böhmischen Arbeitsmarkt mit ebenso grenzenlosen Karrierechancen wollen die Initiatoren von „Wir sind Europa“ unterstützen – mit der Fortsetzung und Intensivierung eines gemeinsamen Karriereforums.⁶²⁴

2.3.4 „Cluster Mechatronik“

Im April 2000 wurde das „Cluster Mechatronik“ als Kompetenz-Netzwerk in öffentlich-privater Partnerschaft auf der Grundlage eines Kooperationsvertrages zwischen der kommunalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham und neun Mechatronik-Unternehmen

⁶²¹ Vgl. REGIONALMARKETING OBERPFALZ IN OSTBAYERN E. V. (2002): Satzung. Regensburg. S. 1
⁶²² Vgl. REGIERUNG DER OBERPFALZ: Regionalkooperation Oberpfalz – Niederbayern- Region Pilsen. Online unter: <http://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/wfs/rkopf/ziele.htm>. Aufgerufen am 28.05.2009
⁶²³ Vgl. IHK REGENSBURG: Wir sind Europa – Vision. Online unter: <http://www.wir-sind-europa.com/test/vision.html>. Aufgerufen am 28.09.2009
⁶²⁴ Vgl. IHK REGENSBURG: Modell-Projekt „Wir sind Europa“. Online unter: <http://www.ihk-regensburg.de/content/261108h>. Aufgerufen am 28.05.2009

aus der Region gegründet. Das Netzwerk hat sich seitdem überaus positiv entwickelt. Inzwischen besteht es aus 23 Unternehmen, zwei Fachhochschulen, der Berufsschule, der Volkshochschule, der IHK und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham als Projektträger. Darüber hinaus kooperiert das Netzwerk mit einer Vielzahl von assoziierten regionalen und überregionalen Partnern. Der Schwerpunkt des Projekts stellt die Zusammenarbeit in folgenden Bereichen dar - wobei die Mechatronik jeweils im Mittelpunkt steht: Qualifizierung, F & E und Marketing/Service. Es wurde die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Unternehmen, über Branchen- und Unternehmensgrenzen hinweg, intensiviert und dadurch eine nachhaltige Stärkung des einzelnen Unternehmens erreicht.⁶²⁵ Bis Mitte 2006 schufen die Mechatronik-Unternehmen 1.500 zusätzliche Arbeitsplätze in der Region, das ist ein Zuwachs von 22%.

2.3.5 Regioport

Das „Grenzüberschreitende Wirtschaftsportal“ ist als gemeinsame Business-Plattform für die ostbayerische Region und den westtschechischen Bezirk konzipiert. Es soll zu einer wirtschaftlichen Brücke zwischen Ost und West ausgebaut werden. Das Portal dient den Unternehmen auf beiden Seiten der Grenzen zum Ausbau der Geschäftsbeziehungen und zur Förderung der Unternehmertätigkeit.⁶²⁶

Die Inhalte und Struktur der Plattformen wird auf folgende Zielgruppen ausgerichtet: Unternehmer, Existenzgründer, Investoren, Auszubildende und Arbeitnehmer. Das Portal steht in den drei Sprachen deutsch, tschechisch und englisch zur Verfügung.⁶²⁷

Das Portal Regioport wird innerhalb des Regionalmanagements durch ein clusterorientiertes Informationssystem erweitert, das in einem GIS-System die graphische Darstellung in Kombination mit den Strukturdaten der Region und Unternehmen anzeigt. Die Plattform soll die Grundlage sein, möglichst vorteilhafte Kontakte für deutsche und tschechische Unternehmen herzustellen. Hierzu soll eine „Technologieplattform“ eingerichtet werden, die für das Mechatronik-Cluster die folgenden vier Module bereitstellt:

- Allgemeiner Informationsaustausch: Diskussionsforen, Expertenprofile, Aufgaben-Tasks, Spezial-RSS-Kanäle,
- Weiterbildung/Qualifizierung: Dokumentenmanagement, Weiterbildungskalender, Lernforen, Verbindung zu E-learning-tool MOMEL,
- F & E Plattform: Gemeinsames Projektmanagement, Dokumentenmanagement-Austausch, Kapazitäten-/Ressourcendatenbank, Aufgaben-Tasks,
- Patentrecherche: Kooperationsprojekte F & E.⁶²⁸

⁶²⁵ Vgl. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Das Netzwerk Mechatronik Ostbayern. Online unter: <http://mc-netz.de>. Aufgerufen am 29.05.2009

⁶²⁶ Vgl. LEMBERGER, M. (2008a): Öffentliche Informationsnetzwerke – Theoretische und empirische Aspekte einer Evaluation am Beispiel der Plattform regioport.com. Hamburg. S. 27 ff.

⁶²⁷ Vgl. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Regioport: Zielregionen und Partner. Online unter: <http://www.regioport.com/default/defaultpage.jsp?&idtab=7>. Aufgerufen am 28.09.2009

⁶²⁸ Vgl. LANDRATSAMT CHAM (2008): a. a. O. S. 39 ff.

3. Zwischenfazit: Gute wirtschaftliche Entwicklung und gewandeltes Selbstimage im Landkreis Cham

Der Landkreis wurde bis in die 1980er Jahre als „Kältepol der Arbeitslosigkeit in Deutschland“ bezeichnet. Sein Selbstimage war durch die Grenzlage als Schicksal geprägt.⁶²⁹ Auf Grund der guten wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahren hat der Landkreis einige Auszeichnungen erhalten, wie im Wettbewerb „Regionen der Zukunft“.

Es gibt zwei Gründe für die schlechte Situation in den 1980er Jahren:

1. Die Industrialisierung der Oberpfalz startete spät, hatte weniger Eigendynamik, litt unter geringer staatlicher Förderung und blieb hinter den anderen Regionen zurück.⁶³⁰ In der Region gab es kaum Großunternehmen. Die Struktur der Wirtschaft wurde von Bauunternehmen geprägt.
2. Wie für das gesamte Grenzgebiet gilt auch für den Landkreis, dass die meisten wirtschaftlichen Aktivitäten nicht im Grenzgebiet stattfinden, sondern in den jeweiligen nationalen Wirtschafts- und Innovationszentren. Grenzregionen sind als die jeweilige Peripherie des Nationalstaates für Investitionen nur unter sehr bestimmten Rahmenbedingungen attraktiv.⁶³¹

Die heutige Situation des Landkreises lässt sich als Fallbeispiel der Studie „Erfolgsbedingungen von Wachstumsmotoren außerhalb der Metropolen“ veranschaulichen.⁶³² Die Strukturanalyse des Landkreises kann mit folgenden Stichpunkten zusammengefasst werden:

- Der Landkreis erweist sich als äußerst dynamisch, obwohl er sehr peripher gelegen ist. So sind Autobahnanschlüsse und Oberzentren nur mit überdurchschnittlich langen PKW-Fahrzeiten zu erreichen.
- Die Bevölkerungsentwicklung der letzten 50 Jahre ist weitgehend stabil und damit im Vergleich zu den Grenzlandkreisen als positiv zu beurteilen.
- In der Analyse ist der hohe Anteil der Haupt- und Volksschulbesucher auffällig.
- Nach wie vor prägen KMU die Wirtschaftsstruktur des Landkreises. Größere Unternehmen fehlen weitgehend. Die verarbeitende Branche konnte sich im Gegensatz im Vergleich der Grenzlandkreise und zu Bayern positiv entwickeln.
- Ein wichtiger Wirtschaftszweig des Landkreises ist heute der Fremdenverkehr wie im gesamten bayerisch-böhmischen Grenzraum.
- Die Arbeitsmarktentwicklung im Landkreis ist überdurchschnittlich gut. Die Arbeitslosenquote konnte sehr gut verringert werden und nimmt innerhalb der bayerischen Grenzlandkreise eine hervorragende Stellung ein.
- Hinsichtlich der Tendenzen in Forschung und Entwicklung ist die Bewertung differenziert vorzunehmen. Zwar weist der Landkreis eine hohe Zahl von F & E-Beschäftigten auf. Allerdings ist die Patentintensität des Landkreises sehr gering.

⁶²⁹ Vgl. KLEIN, K. (2002): Imageanalysen. IN: STMLU [Hrsg.]: Praxisforum Cham – Regionalentwicklung und Regionalmarketing. Cham S. 28

⁶³⁰ Vgl. PREISLER, K.-H. (1999): Wirtschaftliche Entwicklung einer Region: Die Oberpfalz im 19. Jahrhundert. Weiden (Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Bd. 9). S. 391 f.

⁶³¹ Vgl. KÖPPEN, B./KORTELAJNEN, J. (2009): a. a. O. S. 64

⁶³² Vgl. TROEGER-WEISS, G./DOMHARDT, H.-J./HEMESATH, A./KALENEGGER, C./SCHECK, C. (2008): Erfolgsbedingungen von Wachstumsmotoren außerhalb von Metropolen. Bonn (Werkstatt: Praxis H. 56).

Erfolgsfaktor für die sehr gute wirtschaftliche Entwicklung war ein neues Selbstbewusstsein der Bevölkerung des Landkreises, das an ein Umdenken geknüpft war. Es werden auch die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung sowie der Landrat als Schlüsselakteure gesehen.⁶³³ Als „starke“ Persönlichkeiten haben sie einen elementaren Einfluss auf die Entwicklung des Landkreises. Ihr hohes Engagement, intensive und aktive Wirtschaftsförderung sowie innovative Ideen haben zum Erfolg beigetragen. Wesentlich dafür war der Aufbau intraregionaler Netzwerke.⁶³⁴ So ist das Netzwerk „Arbeit und Leben“ ein wichtiger Initiator für bedeutende Projekte und ein Umdenken im Landkreis gewesen.⁶³⁵

Die Wirtschaftsförderungseinrichtungen sind sehr aktiv und der Landkreis ist innerhalb des Regierungsbezirks Oberpfalz gut in die diversen Standortentwicklungsprozesse eingeflochten. Kommunale Aktionsbündnisse ergänzen die Wirtschaftsförderungsaktivitäten in einigen Teilräumen des Landkreises. Dem Aufbau von Netzwerken wie dem Aktionskreis oder dem Cluster Mechatronik wurde in den vergangenen Jahren eine große Aufmerksamkeit zuteil. Die jüngsten Ansätze, die Einrichtung des Regionalmanagements im Landkreis Cham sowie die Standortinitiative „Wir in Europa!“ weisen eine starke grenzüberschreitende Ausrichtung auf.

Wie bereits am Beispiel des Fachkräftemangels aufgezeigt wurde, gibt es einige Ansätze, Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung grenzüberschreitend zu begegnen, womit sich die kulturelle Diversität im Landkreis zukünftig erhöhen wird.

Mit dem Mittelstand verbunden ist eine beträchtliche Branchenvielfalt, die einen Schwerpunkt im Bereich der Elektronikbranche hat. Diese Branche bildet die Grundlage für die Entwicklung des neuen Schwerpunktes Mechatronik. Gerade mit dem landkreisübergreifenden Netzwerk „Cluster Mechatronik“ werden viele Zukunftsvisionen verknüpft.⁶³⁶

Kritisch zu sehen ist die geringe Innovationsfähigkeit der Chamer KMU in Bezug auf die Patentanmeldungsichte sowie die Kombination aus Abwanderung junger Personen, dem hohen Anteil von Volks- und Hauptschülern sowie der Entwicklung des Arbeitsmarktes. Diese Kombination führt zu einem Fachkräftemangel im gewerblich-technischen Bereich im Landkreis. „Dieser negative Trend muss durch gezielte frühzeitige Projekte beginnend in den Schulen und weiterführend bis zu den Hochschulen bekämpft werden. Eine mögliche Maßnahme stellt die stärkere Vernetzung der Grenzregion dar, um den regionalen Arbeitsmarkt optimal auszuschöpfen“⁶³⁷.

Eine Abgrenzung zu den bayerischen Metropolregionen Nürnberg und München ist eine zeitnahe Zukunftsaufgabe für den Landkreis.⁶³⁸ Einige Experten befürchten, dass der Land-

⁶³³ Vgl. Experteninterview C 6

⁶³⁴ Vgl. TROEGER-WEISS, G. (2009): Wachstumsmotoren außerhalb der Metropolen - Erfolgsbedingungen und Handlungsempfehlungen zur Unterstützung ländlicher Räume. IN: KÖPPEN, B./ MOLITOR, U./SCHERM, I. [Hrsg.]: Geographie kennt keine Grenzen – zum 60. Geburtstag von Peter Jurczek. Chemnitz. S. 231 f.

⁶³⁵ Vgl. Experteninterviews C 6 und C 9

⁶³⁶ Vgl. Experteninterview C 9

⁶³⁷ LANDRATSAMT CHAM (2008): a. a. O. S. 36

⁶³⁸ In Deutschland gilt folgende Definition für Metropolregionen durch den Beschluss zum Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen 1995: „Als Motoren der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung sollen sie die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit Deutschlands und Europas erhalten“. In Deutschland wurden elf Europäische Metropolregionen benannt. (Vgl BMRBS (1995): Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen: Beschluß der Ministerkonferenz für Raumordnung in Düsseldorf am 8. März 1995. Bonn.)

kreis als ländlicher peripherer Raum zukünftig an Bedeutung verlieren könnte, da das Interesse den europäischen Metropolregionen entgegengebracht werden wird. Um künftig ein Gegengewicht gegenüber den Metropolregionen darstellen zu können, wird die Standortinitiative „Wir in Europa!“⁶³⁹, die durch die IHK angestoßen wurde, begrüßt. In einem größeren Verband von oberpfälzischen und niederbayerischen Landkreisen sowie dem westböhmisches Bezirk soll die Region als innovativ und zukunftsweisend vermarket und die innere Vernetzung forciert werden.⁶⁴⁰

Zusammenfassend können die Begegnung des Fachkräftemangels, die Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit, die Abgrenzung zu den Metropolregionen und die Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs als zentrale Herausforderungen der Wirtschaftsförderung im Landkreis genannt werden.

⁶³⁹ Vgl. Kap. C I 2.3.3

⁶⁴⁰ Vgl. Experteninterviews C 2, C 3, C 6 und C 12

II Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham

1. Grenzüberschreitende Verflechtungen und kulturelle Diversität im Landkreis Cham

1.1 Bedeutung grenzüberschreitender Verflechtungen

Die Öffnung der Grenze zur Tschechischen Republik hat dem Landkreis in den Augen der Experten viele wichtige Impulse gegeben. Cham liegt in der Mitte der zusammenwachsenden Wirtschaftsregion Ostbayern - Westböhmen. Zahlreiche grenzüberschreitende Aktivitäten und dezentrale Initiativen in Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Gesellschaft formen die beiden Teilregionen zu einem gemeinsamen Wirtschaftsraum, der durch Prozesse zu einem gemeinsamen Arbeits- und Lebensraum begleitet wird.⁶⁴¹

Nach der Öffnung der Grenze haben Unternehmen oft mit Hilfe tschechisch-stämmiger Mitarbeiter, die nach dem Prager Frühling aus der damaligen ČSSR auswanderten, Kooperationen in Tschechien aufgebaut.⁶⁴² Die anfänglichen Kooperationen nutzen vor allem das große Lohngefälle zwischen den beiden Regionen und betrafen vor allem die lohnintensive Produktion. Auf Grund von Problemen in der Qualität und in der Pünktlichkeit und später auf Grund der Reduzierung des Lohngefälles haben viele Unternehmen ihre Fertigungsstandorte in Tschechien aufgegeben. Dennoch unterhalten einige Chamer Unternehmen heute eigene Werke in Westböhmen. Jetzt sind allerdings Unternehmenskooperationen durch Lieferbeziehungen sowie in der Vermarktung von Produkten vorherrschend.⁶⁴³ Die Unternehmen, die Kooperationen mit Akteuren in Tschechien eingehen, entstammen verschiedenen Branchen. Hervorgehoben wurde die Elektrobranche und die Medizintechnik als besonders aktiv und die Baubranche als zu verhaltend. Als Ansatz zum Aufbau von Kooperationen für die verschiedenen Branchen wurde das Internetportal Regioport⁶⁴⁴ lobend erwähnt. Es bietet die Möglichkeit, Kooperationsmöglichkeiten jenseits der Grenze zu eruieren.⁶⁴⁵

Das „Kompetenz-Netzwerk Mechatronik“ und fünf tschechische Wirtschaftskammern haben eine Kooperationsvereinbarung erarbeitet, die die Entwicklung eines grenzüberschreitenden Mechatronik-Clusters zum Ziel hat. Eine zentrale Rolle spielen dabei gemeinsame Aus- und Weiterbildungsprogramme zur Annäherung des technologischen Know-Hows. Die tschechischen Wirtschaftskammern beabsichtigen zum Beispiel, mit Unterstützung des Mechatronik-Netzwerks die Berufsausbildung der Jugendlichen ab 2007 an das deutsche duale Ausbildungssystem anzupassen.⁶⁴⁶

Vor dem EU-Beitritt Tschechiens waren die Ängste sowohl vor Betriebsverlagerungen aus dem Landkreis Cham sowie einer Migration von Arbeitnehmern aus Tschechien im Landkreis sehr groß. Die Ängste mündeten politisch gesehen u. a. in die sog. Übergangsregelungen. Mit dem Beitritt der östlichen Nachbarstaaten Deutschlands zur EU am 01.05.2004 gilt nun grundsätzliche Dienstleistungsfreiheit. Dies bedeutet, dass gewerbliche, kaufmännische,

⁶⁴¹ Vgl. IHK REGENSBURG FÜR OBERPFALZ/KELHEIM (2009): Ostbayern - Westböhmen: Der Industriestandort im Porträt. Regensburg. S. 4

⁶⁴² Vgl. Experteninterview C 7

⁶⁴³ Vgl. Experteninterviews C 2, C 9 und C 14

⁶⁴⁴ Vgl. Kap. C I 2.3.5

⁶⁴⁵ Vgl. Experteninterview C 4

⁶⁴⁶ Vgl. IHK REGENSBURG: Kompetenz-Netzwerk Mechatronik in Cham: Grenzenlos innovativ. Online unter <http://www.ihk-regensburg.de/content/301106c>. Aufgerufen am 28.05.2009

handwerkliche oder freiberufliche Leistungen im Rahmen einzelner, inhaltlich und zeitlich begrenzter Tätigkeiten grenzüberschreitend erbracht werden können, ohne dass das Unternehmen am Ort der Leistungserbringung einen Firmensitz gründen muss. Allerdings wurde Deutschland und Österreich auf Grund der Verbindung von räumlicher Nähe und Lohnkostengefälle im Beitrittsvertrag die Möglichkeit eingeräumt, die Dienstleistungsfreiheit in bestimmten Bereichen sieben Jahre einzuschränken („2+3+2-Modell“). Dieselbe maximale siebenjährige Übergangsfrist gilt auch im Bereich der Arbeitnehmerfreizügigkeit. Hier haben alle „alten“ EU-Mitgliedsstaaten das Recht, den Zugang zu ihren Arbeitsmärkten für Staatsbürger der neuen EU-Mitgliedsstaaten bis maximal 2011 zu beschränken. Die Übergangsregelungen für die Dienstleistungsfreiheit flankieren und ergänzen die Beschränkung der Arbeitnehmerfreizügigkeit. In Deutschland betrifft diese Übergangsregelung das Baugewerbe und verwandte Wirtschaftszweige, die Reinigung von Gebäuden, Inventar und Verkehrsmitteln und die Innendekoration.⁶⁴⁷

Die Bedeutung tschechischer Arbeitnehmer im Landkreis Cham ist hinter den Einschätzungen der Experten und Prognosen deutlich zurückgeblieben. Tschechische Arbeitnehmer nehmen heute lediglich in den Bereichen Gastronomie und Pflege einen wahrnehmbaren Stellenwert ein. Sie werden eher vereinzelt in Betrieben eingestellt. Gute Deutschkenntnisse sind häufig Voraussetzung für die Einstellungen. Angesichts des prognostizierten demographischen Wandels und dem damit verbundenen Fachkräftemangel erwarten bzw. erhoffen sich die Experten im Bereich des Arbeitsmarkts einen Anstieg der grenzüberschreitenden Verflechtungen.

Im Bereich des Tourismus gibt es erste gute Erfahrungen in der grenzüberschreitenden Verflechtung. Hier sind die bereits genannten Aktionsbündnisse Čerchov und Künisches Gebirge zu benennen. Der Ausbau gemeinsamer Infrastruktur wie Wanderwege und die Herstellung gemeinsamer Broschüren sowie die Zweisprachigkeit vieler Hinweisschilder sind hier beispielhaft zu benennen. Die Qualität und Quantität der Kooperationen von Unternehmen aus der Gastronomie und Hotellerie werden von den befragten Experten unterschiedlich beurteilt. Insgesamt wird hier noch weiteres Entwicklungspotenzial gesehen. Dies gilt insbesondere für den weiteren Ausbau des Wellness- und Aktivtourismusbereiches.

Das Cross-Border-Shopping ist für den Landkreis Cham ebenfalls ein relevantes Thema. Während die sog. Vietnamesenmärkte auf der böhmischen Seite an Bedeutung verlieren, führt die steigende Kaufkraft im westböhmisches Bezirk zu einer veränderten Nachfragesituation durch tschechische Kunden im Landkreis Cham. Eine Befragung der IHK Regensburg belegt, dass gerade Baumarktartikel, Uhren, Schmuck, Arzneimittel, Autozubehör, CDs, DVDs und Möbel von tschechischen Kunden im Landkreis Cham nachgefragt werden.⁶⁴⁸ Der gestiegene Bedarf an hochwertigen Produkten führt dazu, dass vereinzelt Einzelhändler aus dem Landkreis Filialen in Westböhmen eröffnen. Im Einzelhandel nimmt das Marketing in Böhmen an Bedeutung zu.⁶⁴⁹

Kulturelle Vielfalt hat eine hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung im Landkreis Cham. Die Experten sind einstimmig der Ansicht, dass durch die Verflechtungsmöglichkeiten mit dem westböhmisches Raum die kulturelle Diversität im Landkreis zugenommen habe.

⁶⁴⁷ Vgl. BOVING, D. (2004): Übergangsfristen nach der EU-Osterweiterung. Berlin. S. 13 ff.

⁶⁴⁸ Vgl. LOIBL, V. (2008): Grenzüberschreitender Einzelhandel zwischen Bayern und Tschechien – Studie zum Einkaufsverhalten tschechischer Besucher im Landkreis Cham. Regensburg. S. 5

⁶⁴⁹ Vgl. Experteninterview C 14

Die zukünftige Entwicklung des Landkreises wird aus Sicht der Experten eng an die Verflechtungen mit der westböhmisches Nachbarregion verknüpft. Den zukünftigen Herausforderungen des Landkreises wie Fachkräftemangel, Innovationsförderung, Abgrenzung zu den Metropolregionen und Weiterentwicklung des Tourismus soll zumeist grenzüberschreitend begegnet werden. So wird das Thema „kulturelle Diversität“ in vielen Teilprojekten des Chamer Regionalmanagements indirekt aufgegriffen.

Für die Gestaltung zukünftiger Verflechtungen kann auch auf Erfahrungen im Landkreis zurückgegriffen werden. Der Kontinuität von grenzüberschreitenden Beziehungen wird eine sehr große Bedeutung beigemessen. Es wurde auch betont, dass einige Akteure außerhalb des Landkreises bereits positiv auf die Entwicklung eingewirkt haben und beim Aufbau neuer Verflechtungen eine wichtige Bedeutung haben. Dies sind z. B. die Euregio, die Industrie- und Handelskammer (IHK) und die Handwerkskammer (HWK) sowie die Regionalkooperationen Oberpfalz – Westböhmen und Akteure aus anderen Landkreisen und Städten im Grenzraum.

Die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel durch grenzüberschreitende Verflechtungen zu begegnen, wird sehr unterschiedlich beurteilt. Auf Grund der wirtschaftlichen Entwicklung der Region Westböhmen ist dort die Arbeitslosigkeit sehr gering, sodass es auf Grund von Arbeitslosigkeit kaum Motivation geben dürfte, in Bayern zu arbeiten. Auch werden die Erfahrungen mit tschechischen Arbeitnehmern in Betrieben im Landkreis Cham unterschiedlich bewertet. Zum Einen ist auf Grund von kulturellen Unterschieden mit einer langen Einarbeitungszeit zu rechnen und zum Anderen besteht das Problem, dass Berufseinsteiger nur bedingt auf die Anforderungen in den bayerischen Unternehmen vorbereitet sind. Grund hierfür sind unterschiedliche Ausbildungssysteme und das Fehlen des dualen Ausbildungssystems.⁶⁵⁰ Die tschechischen Berufseinsteiger werden als exzellent in der Theorie beschrieben, jedoch fehlen ihnen praktische Erfahrungen, da auch Praktika in Studiengängen nicht immer vorgeschrieben sind. Ein weiterer Aspekt ist, dass bisher vor allem Erfahrungen in den Bereichen Pflege und Gastronomie vorliegen. Allerdings herrscht der Fachkräftemangel im gewerblich-technischen Bereich. Die Art der Ansprache tschechischer Arbeitnehmer stellt eine interkulturelle Herausforderung dar und erfordert neue Kooperationen im Bereich des Arbeitsmarkts.⁶⁵¹

Bislang liegen im Landkreis kaum Erfahrungen vor, die Innovationsfähigkeit durch grenzüberschreitende Aktivitäten zu erhöhen. TRIPPL merkt an, dass sozioökonomische Verflechtungen und grenzüberschreitende Innovationsnetzwerke zentrale Mechanismen für den Aufbau einer grenzüberschreitenden Wirtschaftsregion sind. Um dies zu verwirklichen, ist die Art der Verflechtungen zwischen den Akteuren wichtig und bedarf einer Abkehr von Handelskooperationen.⁶⁵²

Um sich gegenüber den Metropolregionen zu positionieren, ist eine weitere grenzüberschreitende Verflechtung des gesamten Grenzraums im Gebiet Niederbayern und der Oberpfalz anzustreben.⁶⁵³ Die Standortinitiative „Wir sind Europa!“ wird durch eine bereits

⁶⁵⁰ Vgl. Experteninterviews C 13 und C 14

⁶⁵¹ Vgl. Experteninterview C 3

⁶⁵² Vgl. TRIPPEL, M. (2009): Die Wirtschaftsregion CENTROPE - Ausmaß der innovationsorientierten Integration und Politikempfehlungen zur Forcierung eines grenzüberschreitenden Innovationssystems. IN: Wirtschaft und Management. Bd. 11. S. 10

⁶⁵³ Vgl. Experteninterview C 6

ältere Kooperation der Kammern umgesetzt. Die Ansprache und die Unterstützung von Unternehmen, sich neuen Kooperationsthemen und -formen sowie der Einstellung von Mitarbeitern aus der Nachbarregion zu öffnen, stellt eine neue Anforderung dar. Es ist für viele Unternehmen eine neue Art und Qualität der Verflechtung mit westböhmisches Akteuren. Ferner wird in jüngster Zeit die Etablierung einer Europaregion Donau-Moldau diskutiert, die durch ihren größeren Gebietszuschnitt gegenüber den Euroregionen wirkungsvoller den Grenzraum gegenüber den Metropolregionen positionieren soll.⁶⁵⁴ Die genaue Ausgestaltung der Europaregion ist bisher nicht abschließend geklärt. Ziel ist die Vertiefung der Zusammenarbeit im Kooperationsraum und die Nutzung der Vielfalt als Potenzial für die zukünftige Entwicklung.⁶⁵⁵

Ein Risiko für die zukünftige Entwicklung des Landkreises besteht in der einseitigen Form bisheriger Unternehmenskooperationen. Bislang wurden Produktionsstandorte nach Böhmen verlagert und das Lohngefälle ausgenutzt.⁶⁵⁶ Die bevorstehenden Herausforderungen liegen aber vor allem in der Innovationsfähigkeit. Bis heute fehlen Erfahrungen in den Bereichen Wissens- und Technologietransfer. So gibt es bisher auch keine als Cluster zu bezeichnenden grenzüberschreitenden Verflechtungen im Untersuchungsraum. Hier besteht ein erster Ansatz in der Projektidee des Regionalmanagements, das Cluster Mechatronik mit F & E-Einrichtungen in Westböhmen zu vernetzen. Prinzipiell werden hier die mangelnden tschechischen Sprachkenntnisse als Problem verstanden. U. a. aus diesem Grund wird hier der Ruf nach der Einrichtung des Tschechisch-Unterrichts als zweite Fremdsprache deutlich.⁶⁵⁷

Im Bereich Tourismus haben die Aktionsbündnisse eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung einzelner Teilräume des Landkreises.⁶⁵⁸ Die Aktionsbündnisse fußen auf alten grenzüberschreitenden Kooperationen. Allerdings gilt es auch hier, durch neue Themenstellungen neue Kooperationsqualitäten zu generieren.

Die Herausforderungen erfordern von den Akteuren vielfach eine neue Qualität in den Verflechtungen mit westböhmisches Akteuren. Dies bedingt einen vertieften Umgang mit kultureller Diversität. Die kulturelle Diversität wird sich im Landkreis Cham erhöhen und auf weitere wirtschaftsrelevante Themenfelder ausdehnen.

1.2 Wahrnehmung kultureller Diversität

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der eigenen und der Kultur der tschechischen Nachbarn wurden von allen Akteuren beschrieben. Die wahrgenommenen Ausprägungen kultureller Diversität werden sowohl auf Ebene der basalen Annahmen als auch bei den Artefakten erkennbar. Gemeinsamkeiten im Bereich traditioneller Speisen und Musik wurden betont.⁶⁵⁹ Weiterhin wurde als Gemeinsamkeit betont, dass Konflikte in beiden Kulturen nicht so direkt angesprochen werden.⁶⁶⁰ Trotz der Gemeinsamkeiten haben Kulturunterschiede, die durch die lange Trennung der Grenzregion verursacht wurden, einen negativen Einfluss

⁶⁵⁴ Vgl. BAYERISCHE STAATSKANZLEI: Bericht aus der Kabinettsitzung vom 16.06.2010. Online unter: <http://www.bayern.de/Ministerratsberichte-.851.10312464/index.htm>. Aufgerufen am 10.07.2010

⁶⁵⁵ Vgl. JERGER, J./KNOGLER, M. (2009): Zwanzig Jahre Grenzöffnung – Fünf Jahre Osterweiterung. Analysen und Perspektiven für den Wirtschaftsraum Oberpfalz/Kelheim und Westböhmen im europäischen Kontext. Regensburg. S. 34

⁶⁵⁶ Vgl. Experteninterview C 13

⁶⁵⁷ Vgl. Experteninterviews C 2, C 6 und C 12

⁶⁵⁸ Vgl. Experteninterview C 11

⁶⁵⁹ Vgl. Experteninterview C 9

⁶⁶⁰ Vgl. Experteninterview C 2

und zu Vorurteilen und zu Ängsten geführt.⁶⁶¹ Obwohl eine Angleichung der Kulturen wahrgenommen wird, ist die Akzeptanz und Wertschätzung der anderen Kultur schwierig.⁶⁶²

1.2.1 Sprache als markanter Kulturunterschied

Die unterschiedlichen Sprachen sind der häufigste genannte Kulturunterschied. Auch wenn viele Tschechen die deutsche Sprache beherrschen, ist die Sprache der markanteste Unterschied, der grenzüberschreitende Verflechtungen wesentlich beeinflusst. Die tschechische Sprache wird als sehr schwierig empfunden und die Hürde, sich in dieser Sprache ausdrücken zu können, als sehr hoch eingestuft. Der enorme Zeitaufwand, der für das Erlernen der tschechischen Sprache notwendig ist, ist für viele Akteure nicht zu leisten.⁶⁶³

Übersetzungsleistungen sind in den Augen der Experten ein Thema, das sehr verbesserungswürdig ist. So ist es für die Akteure oft schwierig, geeignete Dolmetscher zu finden und es wird oft auf Studenten zurückgegriffen, die wenig Erfahrungen im Dolmetschen und insbesondere beim Dolmetschen während Verhandlungen haben. Dies hat vielfach zu Schwierigkeiten geführt. Wenn diese Schwierigkeiten und Missverständnisse nicht aufgehoben werden konnten, führte dies auch zum Abbruch einer Verflechtung.⁶⁶⁴

In den letzten Jahren ist der Wunsch der Wirtschaft nach tschechisch sprechenden bayerischen Schulabgängern sehr deutlich geworden. Die Etablierung der tschechischen Sprache als Schulfach wird ausdrücklich gefordert. Das Regionalmarketing Oberpfalz reagiert mit der Initiative „Oberpfalz lernt Tschechisch“ auf diese Forderungen. In Zusammenarbeit mit zahlreichen Partnern aus der Region werden auf dieser Internetseite sowie im Rahmen von verschiedenen Veranstaltungen Informationen über die Möglichkeiten des Tschechischlernens gebündelt und allen Interessenten zur Verfügung gestellt.⁶⁶⁵

Kenntnisse der tschechischen Sprache werden als Erfolgsfaktor für die wirtschaftlichen Beziehungen im Bereich der Innovationsfähigkeit und des Tourismus angesehen.⁶⁶⁶ Im Bereich der Beschäftigungsförderung ist anzumerken, dass bislang die Unternehmen tschechische Arbeitskräfte mit sehr guten Deutschkenntnissen auswählen konnten.⁶⁶⁷ Dies könnte aber angesichts des bevorstehenden Fachkräftemangels in Cham und in Westböhmen in Zukunft zu einem Problem werden.⁶⁶⁸

1.2.2 Annäherung bei den Kulturunterschieden „Umgang mit Zeit“ und „Qualitätsverständnis“

Es wurde oft beschrieben, dass die bayerischen Akteure die Zuverlässigkeit der tschechischen Akteure in der Vergangenheit als negativ einstufen.⁶⁶⁹ Dies kann anhand von zwei Bereichen beschrieben werden:

⁶⁶¹ Vgl. Experteninterview C 2

⁶⁶² Vgl. Experteninterview C 6

⁶⁶³ Vgl. Experteninterview C 7

⁶⁶⁴ Vgl. Experteninterview C 2

⁶⁶⁵ Vgl. REGIONALMARKETING OBERPFALZ IN OSTBAYERN E. V.: Oberpfalz lernt Tschechisch. Online unter: <http://www.oberpfalz.de/projekte/oberpfalz-lernt-tschechisch>. Aufgerufen am 25.07.2009

⁶⁶⁶ Vgl. Experteninterviews C 1, C 6, C 7 und C 13

⁶⁶⁷ Vgl. Experteninterviews C 1 und C 10

⁶⁶⁸ Vgl. Experteninterviews C 3, C 4 und C 9

⁶⁶⁹ Vgl. Experteninterview C 1

- Pünktlichkeit und
- Qualitätsverständnis.

Einige Experten sehen einen wesentlichen Unterschied zwischen ihrer und der tschechischen Kultur im Umgang mit der Zeit. Sie beschreiben, dass es vor allem zu Beginn der grenzüberschreitenden Aktivitäten in den 1990er Jahren auf Grund des verschiedenen Zeitverständnisses massive Probleme gegeben hätte. Terminabsprachen haben sich als sehr schwierig herausgestellt, da es immer wieder dazu kam, dass Termine von den tschechischen Akteuren nicht eingehalten wurden. So konnten einige Projekte nicht termingerecht abgeschlossen werden. Weiterhin beschreiben die Experten, dass gerade miteinander bekannte Akteure aus Bayern und Böhmen mit dem Kulturunterschied nur noch geringe Probleme verbinden. In diesem Bereich hat eine Annäherung auf beiden Seiten stattgefunden.⁶⁷⁰

Ein anderer Unterschied im Bezug auf das Zeitverständnis betrifft den Ablauf von Besprechungen. So sei für Besprechungen mit tschechischen Akteuren mehr Zeit einzuplanen als in einer Besprechung mit nur bayerischen Akteuren. Gründe sind hierfür, dass vor den Besprechungen längere Zeit über private Belange gesprochen werde und dass in den Verhandlungen oft vom Thema abgewichen werde.⁶⁷¹

Eine Veränderung wurde auch im Bereich des unterschiedlichen Qualitätsverständnisses bemerkt. Während die Qualität früher oft ein Hindernis darstellte, ist dies heute kein Problem mehr.⁶⁷²

1.2.3 Hohe Bedeutung von Freundschaften als Konsequenz des Kulturunterschieds Personenorientierung

In der Zusammenarbeit mit tschechischen Akteuren ist es sehr wichtig, sich um die Freundschaft mit dem tschechischen Akteur zu bemühen. Dazu gehört ein hohes Interesse an der Person des tschechischen Akteurs und in zweiter Linie ein Interesse an seiner Funktion. Referenzlisten haben für den Aufbau von bayerisch-böhmischen Verflechtungen deshalb keine Bedeutung.⁶⁷³ So geben einige Experten an, verschiedene social events mit den tschechischen Akteuren zu besuchen oder aber auch diese in familiärer Umgebung zu treffen. Über den Aufbau einer Freundschaft entsteht Vertrauen zwischen ihnen und den tschechischen Akteuren. Das Vertrauen ist im hohen Maße an die Person gebunden. Eine Übertragung des Vertrauens auf Dritte wie Kollegen ist nicht gegeben. Die Personenorientierung kann als wesentliche Ausprägung tschechischer Kultur gesehen werden.⁶⁷⁴

Zur Kontaktaufnahme sind im bayerisch-böhmischen Kontext so insbesondere Netzwerke von Bedeutung. Die persönliche Empfehlung eines Dritten ist in den bayerisch-böhmischen Aktivitäten eine der wichtigsten Determinanten, um neue Kontakte aufzubauen. Die sog. Netzwerkreputation hat hier einen sehr hohen Stellenwert.⁶⁷⁵ Deshalb sind insbesondere Netzwerke, die auf Freundschaft und personalem Vertrauen beruhen, sehr bedeutend.⁶⁷⁶ Wichtig sind persönliche und informelle Kontakte, die vermittelt werden. In der ersten Phase

⁶⁷⁰ Vgl. Experteninterviews C 11 und C 13

⁶⁷¹ Vgl. Experteninterviews C 13 und C 15

⁶⁷² Vgl. Experteninterview C 9

⁶⁷³ Vgl. Experteninterview C 9

⁶⁷⁴ Vgl. Experteninterview C 11

⁶⁷⁵ Zum Begriff Netzwerkreputation s. Kap. C II 2.2.3

⁶⁷⁶ Vgl. Experteninterview C 9

der Kontaktaufnahme sind Einfühlungsvermögen, persönliche Wertschätzung und einige Kenntnisse der tschechischen Sprache sehr wichtig.⁶⁷⁷ In der laufenden Kooperation sind die persönliche Wertschätzung des tschechischen Partners und ein großes Einfühlungsvermögen in seine Situation von großer Bedeutung. Diese kann z. B. durch ein ausgesprochenes Lob oder Bewunderung geäußert werden. Wichtig ist auch hier, dass das Lob bzw. die Bewunderung direkt an eine Person und nicht an eine Institution geknüpft ist.⁶⁷⁸ Zum Einfühlungsvermögen zählen die Experten auch, dass es im bayerisch-böhmischen Kontext unerlässlich ist, dass es einen unterschiedlichen Umgang bei der Trennung von Beruf und Familie gibt. Während dies in Bayern eher getrennt wird, ist dies in Böhmen nicht üblich.⁶⁷⁹

Eine auf Freundschaft aufbauende bayerisch-böhmische Kooperation gilt als sehr stabil und Erfolg versprechend.⁶⁸⁰

1.2.4 Tschechisches Improvisationsgeschick

Ein sehr positiv belegter Kulturunterschied ist die Improvisationsliebe der tschechischen Akteure im Gegensatz zu der hohen Regelorientierung der deutschen Akteure. Dieser Kulturunterschied wird als Quelle für Synergien bezeichnet. So gab es oft Situationen, in denen die deutschen Partner keinen Ausweg sahen und externe Hilfe ins Auge gefasst haben. In diesen Situationen wurden durch Vorschläge tschechischer Partner neue Wege gefunden, das Problem zu lösen. Letztendlich konnte die Einbeziehung Dritter verworfen werden und es entstanden keine zusätzlichen Sach- und Zeitkosten.⁶⁸¹ Grundlage für ein solches Handeln ist das bereits beschriebene Vertrauen in den tschechischen Akteur als Person. Vertrauen vergrößert so die Wahrscheinlichkeit, durch andere Wege des Problemlösens Kosten zu sparen. Ein negativer Einflussfaktor auf das Wirken des Kulturunterschieds „Tschechisches Improvisationsgeschick“ ist eine hohe Kontrolle der Arbeit des tschechischen Akteurs.⁶⁸²

Dieser Kulturunterschied wurde besonders positiv im Bereich der Beschäftigung von tschechischen Arbeitnehmern angeführt.⁶⁸³ Allerdings gibt es auch Hinweise, dass dieser Kulturunterschied von großer Relevanz im Hinblick auf die angestrebte Verflechtung im Bereich Innovationsfähigkeit sein wird.⁶⁸⁴

1.3 Bedeutung der Kulturunterschiede für die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

Die Experten sehen die Wirkungen kultureller Diversität auf die Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung überwiegend neutral. Um kulturelle Diversität zu nutzen, ist es in ihren Augen wichtig, interkulturelles Vertrauen aufzubauen. Gerade durch die Betonung von Freundschaft wird dies deutlich. Nur wenn personales Vertrauen zwischen den Akteuren herrscht, sei es möglich, dass durch die Improvisation Synergien entstehen. Der interkulturelle Ver-

⁶⁷⁷ Vgl. Experteninterview C 9
⁶⁷⁸ Vgl. Experteninterview C 9
⁶⁷⁹ Vgl. Experteninterview C 9
⁶⁸⁰ Vgl. Experteninterview C 8
⁶⁸¹ Vgl. Experteninterview C 10
⁶⁸² Vgl. Experteninterview C 9
⁶⁸³ Vgl. Experteninterview C 8
⁶⁸⁴ Vgl. Experteninterviews C 7 und C 8

trauensaufbau ist damit zentral für die Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung.⁶⁸⁵

Obwohl die Experten der kulturellen Diversität aufgeschlossen gegenüberstehen und ihren Erhalt als Ressource für den Landkreis sehen, sind sie skeptisch, ob durch die kulturelle Diversität Synergien entstehen.⁶⁸⁶ Es gibt nur einige Beispiele, die zufällig entstanden sind und keinen systematischen Ansatz zum Synergieaufbau darstellen.⁶⁸⁷ Anhaltspunkt für diese Einschätzungen ist, dass Synergien zwischen den Akteuren wirken. Auf Grund des vertrauensvollen Umgangs miteinander entstehen diese vielfach auf Basis des Kulturstandards „tschechisches Improvisationsgeschick“. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass der Synergieaufbau nicht direkt durch die Wirtschaftsförderung erfolgen kann.

Als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Nutzung sehen die Experten, dass kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource verstanden werden muss. Um diese Ressource zu nutzen, ist eine Abkehr vom negativen Image grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen eine Voraussetzung. Während grenzüberschreitende Projekte z. B. im Bereich Schule, Kultur und Soziales positiv belegt sind und öffentlich z. B. durch Reportagen oder Internetseiten gut dokumentiert sind, sind grenzüberschreitende Kooperationen im Bereich Wirtschaft negativ belegt. Die vor der EU-Osterweiterung geschürte Angst vor Arbeitsplatzabbau, tschechischer Arbeitnehmerimmigration und Betriebsstättenverlagerungen halten Unternehmen auch noch heute davon ab, ihre positiven Erfahrungen öffentlich zu machen.⁶⁸⁸ Jedoch sind es gerade Best-Practices, die einen großen Mehrwert für den Aufbau weiterer grenzüberschreitender stabiler und langfristiger Verflechtungen darstellen. Deshalb bedarf es auch im Kreise der Unternehmen Schlüsselakteure, die positiv über ihre Erfahrungen berichten und als Mentoren für neue Verflechtungen zur Verfügung stehen. Dies kann am besten in bestehenden Netzwerken geschehen.

Die zukünftige Entwicklung des Landkreises Cham wird durch grenzüberschreitende Verflechtungen geprägt sein, womit es zu einer Erhöhung der kulturellen Diversität kommen wird. Kulturelle Diversität wird in diesem Zusammenhang als regionalspezifische Ressource des Landkreises gesehen, die erhalten werden soll. Die grenzüberschreitenden Verflechtungen werden durch die aktuellen Mega-Trends und regionalen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung bestimmt und in einzelnen Handlungsfeldern umgesetzt. Grenzüberschreitende Verflechtungen werden somit themenspezifisch gewählt, wie z. B. die Vernetzung des Mechatronik-Cluster, Maßnahmen zur Fachkräfteanwerbung oder im Bereich des Tourismus.⁶⁸⁹ Die Maßnahmen sollen nicht losgelöst und um der grenzüberschreitenden Verflechtung Willen umgesetzt werden, sondern sich an die spezifischen Bedarfe des Wirtschaftsstandorts anpassen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass nicht alle grenzüberschreitenden Maßnahmen auf der Landkreisebene angesetzt werden können. Maßnahmen wie ein grenzüberschreitendes Standortmarketing bedürfen einer größeren räumlichen Abgrenzung.

⁶⁸⁵ Vgl. Experteninterviews C 2, C 6, C 7, C 8 und C 13

⁶⁸⁶ Vgl. Experteninterviews C 2 und C 4

⁶⁸⁷ Vgl. Experteninterview C 10

⁶⁸⁸ Vgl. Experteninterview C 14

⁶⁸⁹ Vgl. Experteninterview C 4

2. Wirkungszusammenhänge und –ebenen zwischen kultureller Diversität und Wirtschaftsentwicklung im Landkreis Cham

2.1 Zusammenhang von Aufgaben der Wirtschaftsförderung und kultureller Diversität im Landkreis Cham

2.1.1 Zusammenhang von Herausforderungen und grenzüberschreitenden Verflechtungen

Mega-Trends und regionale Herausforderungen sind die Anlässe im Landkreis Cham, die die Zusammenarbeit mit der westböhmischen Nachbarregion befördern. So gibt es einen direkten Bezug zwischen den aktuellen Herausforderungen und der Erhöhung grenzüberschreitender Verflechtungen. Als Herausforderungen der wirtschaftlichen Entwicklung werden von den befragten Experten

- demographischer Wandel/Fachkräftemangel,
- Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit
- Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs (durch regionale Kooperationen)
- Abgrenzung zu den Metropolregionen München und Nürnberg

genannt.

Die kulturelle Diversität wirkt sich über wirtschaftliche Verflechtungen aus. In vielen Bereichen der Wirtschaftsentwicklung sind grenzüberschreitende Verflechtungen mit der tschechischen Nachbarregion von zunehmender Bedeutung.

2.1.2 Wirkungen auf die Strategien und Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung

In den Strategien zur Begegnung dieser Herausforderungen kommt der böhmischen Nachbarregion für alle genannten Herausforderungen eine große Bedeutung zu. So ist davon auszugehen, dass die bayerisch-böhmischen Verflechtungen weiterzunehmen und eine neue Qualität erreichen werden, da die mit den Verflechtungen angesprochenen Ziele einen neuen Anspruch an die Akteure haben. So ist gerade im Bereich des Wissens- und Innovationstransfers ein hoher Vertrauensstand zwischen Kooperierenden notwendig.

Mit der Erhöhung grenzüberschreitender Verflechtungen wird Einfluss auf das Zusammenhangsdreieck „Regionale Wirtschaftsentwicklung – Grenzregionen – Kulturelle Diversität“ genommen. Folglich wird auch die soziale Komplexität durch die Erhöhung kultureller Diversität vergrößert und wirkt auf die regionale Wirtschaftsentwicklung. Die Wirkungen der Erhöhung kultureller Diversität auf die Wirtschaftsentwicklung können sowohl positiv als auch negativ sein. In der Vergangenheit kam es häufig zum Misserfolg, da durch interkulturelles Unverständnis Probleme in der Abwicklung von Projekten aufgetreten sind. Dabei werden die Wirkungen kultureller Diversität auf die verschiedenen Handlungsfelder differenziert beurteilt.

Im Bereich der Beschäftigungsförderung liegen unterschiedliche Erfahrungen vor. Tschechische Arbeitnehmer sind vor allem in den Bereichen Gastronomie und Pflege beschäftigt. Im Allgemeinen ist das Verhältnis zwischen den tschechischen Beschäftigten und ihren Vorge-

setzen als gut zu bezeichnen. Probleme ergeben sich hinsichtlich der Einarbeitungszeit von Berufseinsteigern, da diese durch eine eher theoretisch geprägte Ausbildung eine längere Einarbeitungszeit benötigen. Andererseits wird häufig vom hohen Engagement und dem Improvisationsgeschick der tschechischen Mitarbeiter berichtet.

Im Bereich Tourismus liegen insbesondere durch die beiden Aktionsbündnisse tiefgreifende und langjährige Erfahrungen vor. Als Grundlage für die erfolgreiche Arbeit gilt die Freundschaft zwischen den Akteuren. Zu Beginn waren insbesondere die Sprache und auch ein unterschiedliches Zeitverständnis hinderlich.

Vereinzelte wurde angemerkt, dass gerade durch Übersetzungen und tschechische Sprachkenntnisse der Einzelhandel im Landkreis stark von der steigenden Kaufkraft der tschechischen Nachbarregion profitieren könnte. Einzelhändler haben tschechische Kunden noch nicht ausreichend als Potenzial erkannt. Verbesserungsvorschläge sind z. B.

- Feiertage in Tschechien nutzen,
- Angebotslücken im tschechischen Grenzraum nutzen,
- Info-Flyer in tschechischer Sprache und
- Akzeptanz von tschechischen Kreditkarten.⁶⁹⁰

Im Bereich Innovationsförderung liegen bislang keine Kenntnisse aus dem Landkreis Cham vor.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Wirkungen und ihre Relevanz auf die einzelnen Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung sehr verschieden sind. Folglich muss ein differenzierter Ansatz zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung entwickelt werden.

2.1.3 Wirkungen auf die Organisation, Aufgaben und Ziele der Wirtschaftsförderung

Kulturelle Diversität wirkt sich ebenfalls auf die Organisation, Aufgaben und Ziele der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham aus. Mit der Einrichtung des Regionalmanagements wurde seit 2008 die Wirtschaftsförderung um eine operative Stelle erweitert, die zum Ziel hat, eine teilweise grenzüberschreitende Strategie umzusetzen.

Viele Handlungsansätze des Regionalmanagements sind grenzüberschreitend aufgebaut, sodass eine direkte oder indirekte Verflechtung der Akteure der Wirtschaftsförderung mit böhmischen Akteuren gegeben ist. Damit wird deutlich, dass auch die Wirtschaftsförderung viele grenzüberschreitende Kontakte selbst hat und diese weiter ausbauen wird. Des Weiteren hat das Regionalmanagement durch das Handlungskonzept die Aufgabe, Unternehmen branchenübergreifend in ihrer grenzüberschreitenden Ausrichtung zu unterstützen. Ziel der Handlungsansätze ist es, für Unternehmen geeignete Rahmenbedingungen zum Aufbau interkulturellen Vertrauens und grenzüberschreitender Reputation zu schaffen. Folglich wird die Wirtschaftsförderung in Zukunft vielfach mit kultureller Diversität in Berührung kommen.

⁶⁹⁰ Vgl. LOIBL, V. (2008): a. a. O. S. 16 ff.

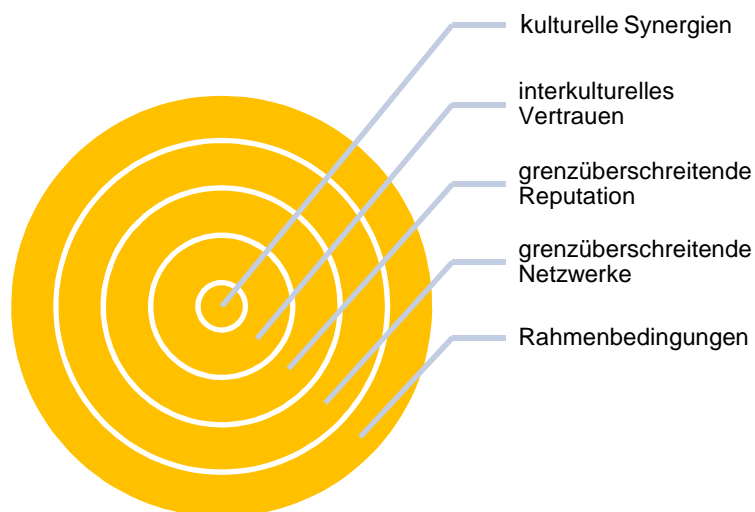
Die grenzüberschreitende Arbeit der Wirtschaftsförderung wird durch grenzüberschreitende Aktivitäten anderer Akteure wie der Kammern, der Kommunen und der Regionalkooperation flankiert, weshalb ein Austausch mit diesen Akteuren zwingend notwendig ist, um Handlungsansätze aufeinander abzustimmen und die informellen Netzwerke der anderen Akteure zu nutzen.

2.2 Wirkungsebenen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung

2.2.1 Ebenen der Auswirkungen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung

Die Nutzung kultureller Diversität ist mit dem Ziel verbunden, interkulturelle Synergien zwischen deutschen und tschechischen Akteuren im Landkreis Cham aufzubauen. Da Synergien als Resultat der Zusammenarbeit zwischen Personen entstehen, kann die Wirtschaftsförderung selbst nur mittelbaren Einfluss auf den Synergieaufbau nehmen. Abb. 28 zeigt die Art des Synergieaufbaus im bayerisch-böhmischen Kontext, die durch fünf Ebenen gekennzeichnet ist: interkulturelle Synergien, interkulturelles Vertrauen, grenzüberschreitende Reputation, grenzüberschreitende Netzwerke und Rahmenbedingungen. Auf jede Ebene wirkt kulturelle Diversität ein und bedingt einen bewussten Umgang mit ihr.

Abb. 28: Wirkungsebenen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Die Ebenen sind teils personenbezogen und können nur indirekt durch die Wirtschaftsförderung gestaltet werden. Die Zielebenen, auf die indirekt durch die Wirtschaftsförderung Einfluss genommen werden muss, sind die tieferen Ebenen wie interkulturelle Synergien. Sie entstehen durch das vorhandene interkulturelle Vertrauen zwischen Akteuren. Mit zunehmender Tiefe verringern sich die direkten Möglichkeiten der Einflussnahme der Wirtschaftsförderung. Ansatzpunkte bieten vor allem die beiden obersten Ebenen „Rahmenbedingungen“ sowie „Grenzüberschreitende Netzwerke“. Geringe Ansatzpunkte werden auch auf Ebene der „Grenzüberschreitenden Reputation“ gesehen. Synergien und Vertrauen sind als tiefste Ebenen in ein Gefüge eingebettet, das durch Personen gestaltet wird.

2.2.2 Interkulturelles Vertrauen als Basis für interkulturelle Synergien

Der Aufbau interkulturellen Vertrauens ist ein Erfolgsfaktor für den Aufbau von interkulturellen Synergien.⁶⁹¹ Die Fallstudie verdeutlicht, dass Einfühlungsvermögen und Wertschätzung Erfolgsfaktoren für die interkulturelle Vertrauensgenese darstellen.⁶⁹²

Demnach ist die Gestaltung des Vertrauensaufbaus zwischen zentralen Akteuren ein wichtiges Anliegen der Wirtschaftsförderung, um die vorhandene kulturelle Diversität des Raumes nutzen zu können. Jedoch unterscheidet sich der Vertrauensaufbau im interkulturellen Kontext von den Erfahrungen im nationalen Rahmen. „Vertrauen ist zwar eine universell verbreitete Grundkonstante im menschlichen Zusammenleben, aber verbale und nonverbale Zeichen und Symbole des Vertrauens, des Vertrauensaufbaus, der Vertrauensverstärkung und der Vertrauensfestigkeit sind kulturspezifisch ausgeprägt“⁶⁹³.

Vertrauen kann sowohl Personen als auch Institutionen gelten. Im ersten Fall handelt es sich um ein personales Vertrauen und im zweiten Fall um ein institutionalisiertes Vertrauen.⁶⁹⁴ Entscheidend zum Aufbau kultureller Diversität im bayerisch-böhmischen Kontext ist nach Auffassung der meisten Experten das personale Vertrauen in tschechische Kooperationspartner und Arbeitnehmer.⁶⁹⁵ Dieses personale Vertrauen ist im bayerisch-böhmischen Fall eine Form des interkulturellen Vertrauens, da in Deutschland das Vertrauen in Institutionen und Kompetenzen vorherrscht. So werden zwischen deutschen und tschechischen Geschäftspartnern sog. Vertrauenslücken bleiben. Allerdings gibt es einen eindeutigen Mehrwert im Fall des interkulturellen Vertrauens der Partner. Der Erfolg des Projekts kann optimal erreicht werden und es ist keine Kontrolle notwendig. Der Aufbau interkulturellen Vertrauens ist personengebunden und kann nur durch die Person selbst vorgenommen werden.

In der Fallstudie ist der Vertrauensaufbau zwischen bayerischen und böhmischen Akteuren durch den Kulturstandard Personenorientierung vs. Sachorientierung geprägt. Die deutschen Akteure empfinden, dass sie sich sehr um den tschechischen Akteur als Person bemühen müssen. Sie führen an, dass sie zum Vertrauensaufbau ein hohes Interesse an seiner Person und nicht an seiner Funktion und Position zeigen müssen.⁶⁹⁶ Dieses Vertrauen sehen die bayerischen Experten als unbedingte Grundlage, um Synergien aufbauen zu können. So stellt gerade die tschechische Improvisationsliebe eine Quelle für Synergien in der bayerisch-böhmischen Zusammenarbeit dar. Abb. 29 zeigt schematisch die interkulturelle Vertrauensgenese im bayerisch-böhmischen Kontext.

⁶⁹¹ Vgl. Experteninterview C 8

⁶⁹² Vgl. Experteninterview C 9

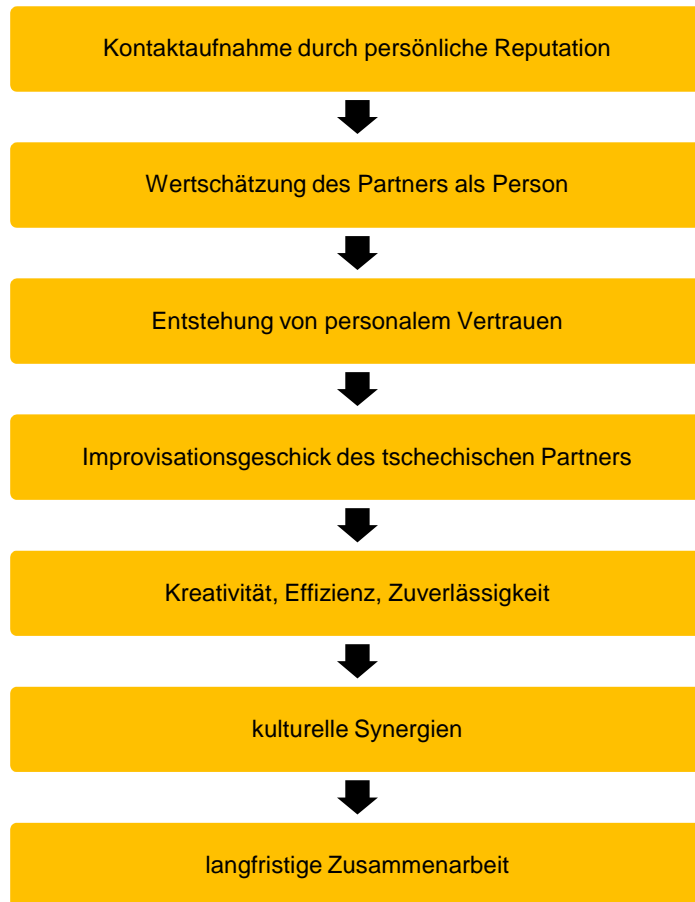
⁶⁹³ BÜRGER, J./THOMAS, A. (2007): a. a. O. S. 175

⁶⁹⁴ Vgl. STORZ, C. (2005): Personales Vertrauen als Restriktion? Japan im internationalen Vergleich. IN: HELD, M./KUBON-GILKE, G./STURN, R. [Hrsg.]: Reputation und Vertrauen. Marburg (Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik Jahrbuch 4). S. 238

⁶⁹⁵ Vgl. Experteninterview C 5

⁶⁹⁶ Vgl. Experteninterview C 13

Abb. 29: Vertrauensgenese im bayerisch-böhmischen Kontext



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Weiterhin können kulturelle Unterschiede wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und persönlicher Einsatz den Aufbau von Vertrauen erschweren. Diese Kulturunterschiede, die auch auf Kulturstandards beruhen, werden von Akteuren oft als Schwierigkeiten zu Beginn einer Kooperation beschrieben, die aber im Laufe einer positiv verlaufenden Kooperation nicht mehr als Barriere wahrgenommen werden, da sich entweder ein Partner bemüht, sich an den Kulturstandard des anderen Partners anzupassen und so z. B. besonders auf Pünktlichkeit achtet oder die Kulturunterschiede bleiben bestehen und beide Partner haben gelernt, mit ihnen umzugehen und passen so ihre Terminplanung an, in dem sie Abweichungen von geplanten Terminen von vorneherein planen. Beide Wege beruhen auf gegenseitiger Wertschätzung und Einfühlungsvermögen. Andere Ereignisse in der Zusammenarbeit müssen hierfür von den Akteuren als positiv wahrgenommen worden sein, sodass es für den Akteur sinnvoll ist, trotz interkultureller Schwierigkeiten die Kooperation weiterzuverfolgen.⁶⁹⁷

Kulturunterschiede in der Vertrauensgenese können mithilfe der Kulturstandards erklärt werden. So ist die Beschreibung, dass deutsche Akteure sehr viel Zeit in den Aufbau persönlicher und freundschaftlicher Beziehungen investieren müssen, eindeutig auf das Kulturstandardpaar Sach- vs. Personenorientierung zurückzuführen. Hier ergibt sich auch ein Ansatzpunkt, interkulturelles Vertrauen aktiv aufzubauen. Zum Einen verdeutlicht diese Tatsache, dass interkultureller Handlungskompetenz der Akteure ein hoher Stellenwert beigemessen werden muss und z. B. die Wirtschaftsförderungseinrichtungen Hilfestellung bei der Vermitt-

⁶⁹⁷ Vgl. Experteninterview C 9

lung interkultureller Kompetenz leisten müssen. Zum Anderen wird auch deutlich, dass nicht alle Kulturstandards sich in gleicher Stärke auf den Vertrauensaufbau auswirken. Einige Kulturstandards haben eine überragende Bedeutung für den Aufbau interkulturellen Vertrauens.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse zum Cultural Fit⁶⁹⁸ wird deutlich, dass der Aufbau interkulturellen Vertrauens auch situationsabhängig und nicht nur auf Kulturstandards zurückzuführen ist. So können hohe Vertrauensbeziehungen gerade in sich wiederholenden Situationen erreicht werden, während sich die Akteure in neuen Situationen gegenseitig fremd sind und keine Vertrauensbeziehungen haben. Folglich kann festgehalten werden, dass interkulturelles Vertrauen von der Ausprägung von Kulturstandards, auf Erfahrungen und auf bestimmten handlungsrelevanten Teilsystemen beruht. „Interkulturelles Vertrauen besteht aus kognitiven und affektiven Ressourcen, die sich aus verschiedenen kulturellen Teilsystemen speisen, und ermöglicht durch die Erstellung kultureller Konkordanz, die Fremdheit mit anderen Teilsystemen zu überbrücken“⁶⁹⁹.

Der interkulturelle Vertrauensaufbau ist notwendig, um hohe Kontrollkosten zu umgehen. Diese entstehen häufig aus Enttäuschungen, Erwartungsverletzungen und Stress und sind auf mangelnde interkulturelle Kompetenz zurückzuführen. Abb. 30 verdeutlicht, wie entstandenes Misstrauen zum Scheitern einer interkulturellen Verflechtung führt.

Abb. 30: Folgen von Misstrauen im interkulturellen Verhältnis



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

⁶⁹⁸ Vgl. Kap. B I 2.2.2
⁶⁹⁹ VITTAR, C. (2008): a. a. O. S. 81

Interkulturelles Handlungsvermögen ist für den Vertrauensaufbau und die Nutzung kultureller Diversität notwendig.⁷⁰⁰ Um interkulturelles Vertrauen im Kontext der Chamer Wirtschaftsförderung aufzubauen, haben folgende Aspekte eine hohe Relevanz:

- Bedeutung freundschaftlicher Beziehungen,
- zeitintensiver Prozess,
- interkulturelle Kompetenz,
- gemeinsame Zielabsprachen,
- gute gemeinsame Erfahrungen,
- Nutzung eines erweiterten Umfelds,
- grenzüberschreitende Netzwerke.⁷⁰¹

2.2.3 Grenzüberschreitende Reputation durch informelle Netzwerke als Erfolgsfaktor

Die Entstehung grenzüberschreitender Verflechtungen beruht auf Vertrauen, das durch gemeinsame Erfahrungen, interkulturelle Kompetenz und gemeinsame Zielabsprachen gewonnen wird. Ein entscheidender Schritt, diese grenzüberschreitenden, vertrauensbasierten Verflechtungen aufzubauen, ist die Kontaktaufnahme zwischen den Akteuren. Der Schritt der Kontaktaufnahme beinhaltet neben der Kontaktierung eines ausgewählten Akteurs in der ausländischen Nachbarregion insbesondere die Auswahl von geeigneten Partnern, Kunden oder Mitarbeitern. Die Auswahl eines Akteurs erfolgt bei tschechischen Akteuren in der Regel zufällig und über das eigene persönliche Netzwerk. Dieses Netzwerk hat eine hohe Informalität und einen geringen Formalisierungsgrad. Formell initiierte Unternehmenskontaktbörsen und längere Bindungen an speziell von institutioneller Seite initiierte Plattformen werden häufig gemieden.⁷⁰²

Die Experten der Fallstudie Cham messen grenzüberschreitenden informellen Netzwerken eine hohe Bedeutung bei.⁷⁰³ Da die tschechischen Akteure Institutionen wenig Vertrauen entgegenbringen, sind für sie die Informationen von Personen aus ihrem Umfeld sehr bedeutend. Anhand dieser Informationen, die häufig im Freundschaftskreis des tschechischen Akteurs weitergegeben werden, werden Rückschlüsse über die Vertrauenswürdigkeit einer bayerischen Person, mit der der Akteur einen Geschäftskontakt aufbauen will, gewonnen. Da der Akteur zunächst keine eigenen Erfahrungen mit der bayerischen Person gemacht hat, schließt er seine Informationslücke an dieser Stelle über die Beurteilung durch Dritte, die er persönlich gut kennt. Vertrauen zwischen Akteuren als Vertrauensnehmer und einem Vertrauensgeber entsteht nicht ausschließlich über direkte Erfahrungen, sondern ebenfalls über die Beurteilung Dritter. Erfahrungen und Einschätzungen, die als öffentliche Information verfügbar sind, wirken auf die Vertrauenserwartungen des Vertrauensnehmers. Fehlen direkte Erfahrungen und öffentliche Informationen, werden diese durch die Kenntnis von Erlebnissen Dritter ersetzt. Diese Überbrückung der Informationsdefizite wird als Reputation bezeich-

⁷⁰⁰ Vgl. CHUA, R./MORRIS, M. (2009): Innovative Communication in Multicultural Networks. Deficits in Inter-Cultural Capability and Affected-based Trust as Barriers to New Idea Sharing in Inter-Cultural Relationships. Boston (Harvard Business School Working Paper 09-130). S. 10

⁷⁰¹ Vgl. Experteninterviews C 2, C 4 und C 9

⁷⁰² Vgl. SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2005): a. a. O. S. 179

⁷⁰³ Vgl. Experteninterview C 9

net⁷⁰⁴: „Die Reputation eines Akteurs reflektiert den Informationsstand Dritter darüber, wie vertrauenswürdig er sich in der Vergangenheit anderen gegenüber verhalten hat“⁷⁰⁵.

Allgemein wird zwischen öffentlicher und Netzwerkreputation unterschieden: „Reputation [...] ist die öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs“⁷⁰⁶. Netzwerkreputation liegt dann vor, wenn die Beurteilung der Leistung eines Akteurs auf Informationen beruht, die auf Grund der Erfahrungen von bekannten oder vertrauten Dritten innerhalb eines Netzwerkes weitergegeben werden. Eine erwartbare Leistung eines Anbieters ist dann gut, wenn andere sie bereits als gut befunden haben. Netzwerkreputation ist eine Form des Spillovers von Informationen zwischen Akteuren eines sozialen Netzwerkes. Im Gegensatz zu öffentlicher ist die Netzwerkreputation kein öffentliches Gut. Dies bedeutet, dass es sich um keine frei zirkulierende Information handelt, sondern diese auf Mitglieder eines sozialen Netzwerkes beschränkt ist. Sie gewinnt somit den Charakter eines Klubgutes. Weiterhin werden auf Grund der bestehenden Bekanntschafts- und Vertrauensbeziehungen zwischen den Netzwerkteilnehmern dichte, reichhaltige Informationen bereitgestellt, die verlässlicher und glaubwürdiger sind als Marktinformationen. Netzwerkreputation bezeichnet folglich einen Mechanismus netzwerkgebundener Kommunikation von Urteilen über Dritte.⁷⁰⁷ Ein Akteur kann nur eine begrenzte Zahl an Vertrauensbeziehungen unterhalten. Daher befindet sich ein großer Teil der Informationen und Ressourcen, die ein Unternehmen sucht, außerhalb seines unmittelbaren Vertrauensnetzwerkes. Da in diesen Fällen persönliche Erfahrungen nicht hinreichen, um Ressourcen und Transaktionspartner zu finden, sind alternative Informationen notwendig, die verlässlich und glaubwürdig sein müssen. Wenn Akteure unter unsicheren Transaktions- und Umweltbedingungen bestimmte Transaktionen tätigen wollen, so beziehen sie sich eher auf die Hinweise und Empfehlungen persönlich Vertrauter als auf öffentliches Marktwissen und allgemeines Prestige, um verlässliche Partner zu finden: „better than the statement that someone is known to be reliable is information from a trusted informant that he has dealt with that individual and found him“⁷⁰⁸.

Reputation ist in hohem Maß kulturgebunden. Grenzüberschreitende Reputation stellt somit einen wichtigen Schlüssel zum Aufbau interkultureller Verflechtungen dar. Für die vorliegende Fallstudie wird die grenzüberschreitende Netzwerkreputation durch zwei Determinanten charakterisiert. Zum Einen wird durch eine Personenorientierung gewährleistet, dass der potenziellen Partner vertrauenswürdig ist. Seine Vertrauenswürdigkeit wird dadurch sichergestellt, dass er persönlich von einem Mitglied des eigenen informellen Netzwerkes empfohlen wurde. Zum Anderen wird nicht die Reputation des Unternehmens als ausschlaggebend gewertet, ob eine Verflechtung eingegangen wird, sondern relevant ist der Leumund der Person. Dies unterscheidet sich von der Reputation im bayerischen Kontext, die durch institutionalisierte Informanden, wie Branchennetzwerken, und auf Grund des Rufs der Firma gewonnen wird. Tab. 15 zeigt die Merkmale grenzüberschreitender Reputation im bayerisch-böhmischen Kontext.

⁷⁰⁴ Vgl. HERGER, N. (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation. Wiesbaden. S. 186

⁷⁰⁵ RIPPERGER, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen. S. 183

⁷⁰⁶ Ebenda. S. 100

⁷⁰⁷ Vgl. GLÜCKLER, J. (2004): Reputationsnetzwerke – Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern – Eine relationale Theorie. Bielefeld. S. 106 f.

⁷⁰⁸ GRANOVETTER M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. IN: American Journal of Sociology. Bd. 91. H. 3. S. 490

Tab. 15: Merkmale grenzüberschreitender Reputation im bayerisch-böhmischen Kontext

Reputation im bayerischen Kontext	Reputation im böhmischen Kontext
Branchennetzwerke als Informand	informelle Netzwerke als Informand
Ruf der Firma entscheidend	Ruf der Person entscheidend
Suche nach Partnern über Kooperationsdatenbanken	Suche nach Partnern über persönlichen Austausch mit Dritten

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

3. Zwischenfazit: Erfolgsfaktoren zur Nutzung kultureller Diversität im Landkreis Cham

Die kulturelle Diversität wirkt sich über wirtschaftliche Verflechtungen aus. In vielen Bereichen der Wirtschaftsentwicklung sind grenzüberschreitende Verflechtungen mit der tschechischen Nachbarregion von zunehmender Bedeutung. Dies birgt Chancen und Risiken zugleich. Als Erfolgsfaktoren für die Wirtschaftsförderung sind zu benennen:

Kopplung grenzüberschreitender Aktivitäten an aktuelle Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung: Grenzüberschreitende Aktivitäten sollen nicht nur stattfinden, um grenzüberschreitend aktiv zu sein, sondern aktuellen Zielen der Wirtschaftsförderung folgen. Die Megatrends demographischer Wandel und Innovations- und Qualifikationsorientierung sind für die Aktivitäten der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham zurzeit bestimmend. An ihnen sollte sich die Nutzung kultureller Diversität ausrichten. Die Orientierung auf ausgesuchte Zielgruppen bzw. Branchen wird als sehr wichtig angesehen, da nur so zielgerichtet Informationen aufbereitet und Netzwerke aufgebaut werden können.⁷⁰⁹ Eine weitere Herausforderung stellt die Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs dar, die grenzüberschreitende Verflechtungen erfordert.

Befürwortung grenzüberschreitender Wirtschaftsprojekte: Im Sinne einer Leitstrategie muss daran gearbeitet werden, grenzüberschreitende Wirtschaftskooperationen und interkulturelle Unterschiede positiv zu belegen.⁷¹⁰ Hierfür ist es wichtig, dass den Akteuren und der Bevölkerung der Sinn und das Ziel grenzüberschreitender Verflechtungen verdeutlicht werden. Das Bekenntnis, den gemeinsamen Lebens- und Arbeitsraum Ostbayern-Westböhmen weiter auszubauen, wird in der Standortinitiative „Wir sind Europa“ besonders deutlich.⁷¹¹ Dieses Projekt kann als Basis für eine Leitstrategie dienen.⁷¹² Der Wunsch, in Zukunft stärker miteinander zu leben, erfordert eine weitere interkulturelle Öffnung der Akteure. Die Umsetzung der Strategie bietet eine gute Grundlage, den Nutzen kultureller Diversität weiter in das Handeln der Akteure zu implementieren. Hierfür ist eine Abkehr vom negativen Image grenzüberschreitender Verflechtungen von Unternehmen im Landkreis erforderlich.

Schlüsselakteure: Für die guten und umfangreichen Erfahrungen grenzüberschreitender Kontakte im Landkreis Cham sind der Landrat und die Wirtschaftsförderung des Landkreises Triebwerke. Sie fungieren im Landkreis als Schlüsselakteure, die (grenzüberschreitende) Projekte erfolgreich umsetzen.⁷¹³ Neben ihnen ist für die grenzüberschreitende Ausrichtung ein Unternehmer als Schlüsselakteur wünschenswert, der von seinen positiven Erfahrungen

⁷⁰⁹ Vgl. Experteninterview C 12

⁷¹⁰ Vgl. Kap. B. I 2.2.3

⁷¹¹ Vgl. Experteninterview C 13

⁷¹² Vgl. Experteninterview C 14

⁷¹³ Vgl. Experteninterview C 6

mit grenzüberschreitenden Verflechtungen berichtet und so als Mentor für andere Unternehmen dienen kann.

Interkulturelles Vertrauen und grenzüberschreitende Reputation als Grundlage für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit: Beide Faktoren sind die Grundlage, um Synergien aufzubauen.

Aus- und Aufbau von grenzüberschreitenden Netzwerken: Im bayerisch-böhmischen Kontext wird der interkulturelle Vertrauensaufbau durch das Vorhandensein von informellen Netzwerken erleichtert. Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist es, grenzüberschreitende informelle Netzwerke (weiter) aufzubauen bzw. hierfür geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen.

Förderung interkultureller und sprachlicher Kompetenz im Landkreis: Interkulturelle und sprachliche Kompetenz wurden als Erfolgsfaktoren für den Aufbau grenzüberschreitender Kontakte und interkultureller Synergien identifiziert. Gleichzeitig wurde insbesondere die fehlende sprachliche Kompetenz kritisiert.⁷¹⁴

Klärung von Zuständigkeiten: Für die Umsetzung von interkulturellen Maßnahmen zur besseren Nutzung der kulturellen Diversität in der Region ist es wünschenswert, dass eine koordinierende Stelle im Landkreis eingerichtet wird. Die Aufgabe ist hier nicht nur, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu forcieren, sondern auch diese aus interkultureller Perspektive zu begleiten. Auf Grund seiner koordinierenden und auf grenzüberschreitende Zusammenarbeit ausgerichteten Funktion erscheint das neu eingerichtete Regionalmanagement im Landkreis Cham besonders geeignet.

Netzwerk zwischen Akteuren der Oberpfalz: Der Landkreis Cham kann nicht alle Aufgaben zum Aufbau geeigneter Rahmenbedingungen zur Synergieentwicklung alleine wahrnehmen. Oft ist ein größerer Raum sinnvoll, um z. B. die kritische Masse an Akteuren zu erreichen oder um die Dopplung von Handlungsansätzen zu vermeiden. Die Analyse der Experteninterviews ergab, dass auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren der Standortentwicklung erheblich verbessert werden muss, um konkurrierende Projekte auszuschließen und das vorhandene Potenzial besser nützen zu können.

⁷¹⁴ Vgl. Experteninterview C 6

III Zwischenergebnis: Wirkungsdimensionen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

Die Wirkungsanalyse hat das Ziel, aufzuzeigen, wie kulturelle Diversität auf die Wirtschaftsförderung wirkt. Auf Grund der langen geschlossenen Grenze sind die Kulturunterschiede im bayerisch-böhmischen Grenzraum besonders ausgeprägt. Der sehr peripher gelegene Grenzraum ist in sich heterogen, weshalb eine noch kleinräumigere Fallstudie von Nöten ist. Der Landkreis Cham wurde als Fallstudie ausgewählt.

Kulturelle Diversität wird nicht nur in ihren kulturellen Unterschieden zwischen Bayern und Böhmen wahrgenommen, sondern auch in ihren Gemeinsamkeiten. Folglich ist von einem gewissen Grad an kultureller Nähe zwischen den Akteuren auszugehen. Allerdings wurden auch einige Unterschiede benannt, die sich in folgende Kategorien zusammenfassen lassen:

- Bedeutung von Freundschaft,
- Annäherung im Umgang mit Zeit und im Qualitätsverständnis,
- Sprache und
- tschechisches Improvisationsgeschick.

Die einzelnen Kulturunterschiede wurden in ihrer Relevanz und Bedeutung zur Begegnung von Herausforderungen unterschiedlich bewertet, sodass bei der Erarbeitung von Maßnahmenvorschlägen eine differenzierte Betrachtung von Kulturunterschieden notwendig ist.

Der Synergieaufbau kann durch die Wirtschaftsförderung unterstützt werden. Auf Grund der kulturellen Gegebenheiten ist ein Vertrauensaufbau nur über Freundschaft zwischen den Akteuren zu erlangen. Dieses Vertrauen ist aber grundsätzlich für die Entfaltung des tschechischen Improvisationsgeschicks notwendig. Dieses Improvisationsgeschick wird als Basis für die bayerisch-böhmische Synergieentwicklung angesehen. Das Vertrauen und die Freundschaft sind stark personalisiert, worin ein großer Unterschied zum deutschen Vertrauensaufbau liegt. Während in Deutschland im geschäftlichen Bereich das Vertrauen in Institutionen bzw. Firmen vorherrscht, gilt das Vertrauen in Tschechien ausschließlich Personen. So ist der Vertrauensaufbau von kulturellen Unterschieden geprägt und besonders sensibel.

Eng mit dem personalen Vertrauensaufbau verknüpft ist die hohe Bedeutung der Netzwerkreputation in Tschechien. Für die Kontaktaufnahme ist der Leumund einer Person über dem Akteur bekannte Dritte ein wichtiges Faktum. Mit dieser Informationsperson haben die Akteure oft freundschaftliche Beziehungen und die Informationen sind nicht im Sinne eines Netzwerks, wie z. B. eines Berufsverbandes, verfügbar. So haben in Tschechien informelle Netzwerke einen hohen Stellenwert. Sie sind die Basis, um in Kontakt zu treten und Freundschaften aufzubauen.

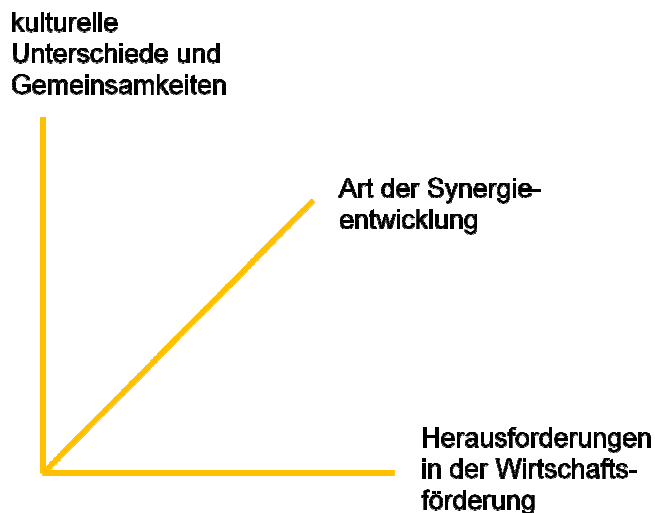
Während der Synergieaufbau nicht mittelbar von der Wirtschaftsförderung unterstützt werden kann, ist der Aufbau von Netzwerken ein Ansatzpunkt, die Nutzung kultureller Diversität zu unterstützen. Da der Vertrauensaufbau im bayerisch-böhmischen Kontext durch die Verknüpfung von Freundschaften sehr langwierig ist, sollten bestehende Netzwerke in die Arbeit der Wirtschaftsförderung einbezogen werden. Des Weiteren ist die Organisation von sog. social events ein wichtiger Ansatzpunkt, um in privater Atmosphäre Kontakte knüpfen zu können und eigene informelle Netzwerke aufzubauen. Es gilt folglich möglichst oft, Gelegen-

heiten zu arrangieren, in denen die Akteure sich in informeller Atmosphäre austauschen können.

Abb. 31 zeigt zusammenfassend als Ergebnis der Analyse die drei Wirkungsdimensionen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham:

1. die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten,
2. die Art der Synergieentwicklung und
3. die Herausforderungen der Wirtschaftsförderung.

Abb. 31: Die drei Wirkungsdimensionen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Die Wirkungsdimension „Kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ verkörpert die wahrgenommene kulturelle Diversität. Hintergrund sind die verschiedenen Kulturstandards, die als Kulturunterschiede von den Akteuren wahrgenommen werden. In der Fallstudie wurden als Kulturunterschiede „Sprache“, „Bedeutung von Freundschaft“, „Umgang mit Zeit“, „Qualitätsverständnis“ und „tschechisches Improvisationsgeschick“ identifiziert.

Die Wirkungsdimension „Art der Synergieentwicklung“ umfasst die verschiedenen Ebenen, auf die kulturelle Diversität einwirkt. Der Aufbau interkultureller Synergien erfolgt über mehrere Ebenen, die jeweils von der kulturellen Diversität geprägt werden. Im Fall des Landkreises Cham ist die tiefste Ebene „interkulturelle Synergien“, die höchste Ebene sind „Rahmenbedingungen“. Dazwischen existieren die Ebenen „informelle Netzwerke“, „grenzüberschreitende Reputation“ und „interkulturelles Vertrauen.“

Die Wirkungsdimension „Herausforderungen der Wirtschaftsförderung“ umfasst die Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung sowie ihre Organisation. Als Herausforderungen sind im Chamer Kontext demographischer Wandel/Fachkräftemangel, Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit, Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs (durch regionale Kooperationen) sowie Abgrenzung zu den Metropolregionen München und Nürnberg zu nennen.

Alle drei Wirkungsdimensionen müssen bei der Erarbeitung von Nutzungsansätzen berücksichtigt werden.

D Handlungsrahmen zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham – Modifizierung des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung

I Interkulturelle Synergieentwicklung mittels des Ansatzes „Cultural Diversity Management“ in Unternehmen

1. Der betriebswirtschaftliche Ansatz „Cultural Diversity Management“

Die Entwicklung interkultureller Synergien und damit die systematische Nutzung kultureller Diversität für grenznahe Wirtschaftsstandorte sind bislang nicht in der Wissenschaft thematisiert worden. Deshalb ist es hier notwendig, von den Erkenntnissen der Forschung über die Auswirkungen kultureller Vielfalt auf Unternehmen und auf Unternehmenskooperationen auszugehen. Ferner muss auf den Aufbau von interkulturellen Synergien in Unternehmen eingegangen werden. Anschließend ist die Übertragbarkeit auf die Anforderungen im Landkreis Cham zu diskutieren.

1.1 Einflussbereiche kultureller Diversität in Unternehmen

Allgemein werden die drei Bereiche Belegschaftsstruktur, Absatzmarkt/Kunden und internationale Kooperationen bei der betriebswirtschaftlichen Betrachtung kultureller Diversität berücksichtigt.⁷¹⁵

Durch die europäische Integration und die Globalisierung werden die Belegschaftsstrukturen nicht nur von international agierenden Großunternehmen, sondern auch in KMU zunehmend kulturell heterogener.⁷¹⁶ In der Folge müssen sich Betriebe bereits beim Auswahlverfahren potenzieller Mitarbeiter mit kulturellen Unterschieden der Bewerber beschäftigen und nach der Einstellung ausländische und inländische Mitarbeiter führen. STUMPF bemerkt hierzu, dass kulturelle Merkmale bestimmen, welche spezifischen Führungsverhaltensweisen als mitarbeiter- und aufgabenorientiert wahrgenommen und beurteilt werden. Die Auswirkungen unterschiedlicher Vorgehensweisen bei der Zielsetzung und -vereinbarung sind von dem kulturellen Kontext abhängig.⁷¹⁷ Außerdem betreffen kulturelle Diversität im Bereich des Personalmanagements die Mitarbeiterentsendung ins Ausland sowie den Umgang mit Mitarbeitern am ausländischen Standort.⁷¹⁸

Der zweite Ausgangspunkt für die Notwendigkeit von Cultural Diversity Management sind die immer vielfältiger werdenden Absatzmärkte und somit auch die Kundenstrukturen. So nennt KÖHLER-BRAUN die sich verändernden Anforderungen der Kunden an die Organisationen als wichtige Begründung für ein Cultural Diversity Management. „Die Kunden der Gegenwart sind kritischer und vielseitiger als die der Vergangenheit. Sie haben einen besseren Überblick über das Angebot auf dem Weltmarkt. Die neuen Gegebenheiten sind in Unterneh-

⁷¹⁵ Vgl. SEPEHRI, P. (2002): a. a. O. S. 3

⁷¹⁶ Vgl. ebenda. S. 6

⁷¹⁷ Vgl. STUMPF, S. (2003): Interkulturelles Führen und Managen. IN: THOMAS, A./KINAST, E.-U./SCHROLL-MACHL, S. [Hrsg.]: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen. S. 336

⁷¹⁸ Vgl. KINAST, E.-U./THOMAS, A. (2003): Interkulturelle Personalführung in internationalen Unternehmen. IN: THOMAS, A./KINAST, E.-U./SCHROLL-MACHL, S. [Hrsg.]: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen. S. 255

mens- und insbesondere in Marketingstrategien zu integrieren. Unterschiedliche Bedürfnisse, kulturelle Gegebenheiten, Motivationen, Werte und Lebensstile (der Kunden) müssen beachtet werden. Hier kommt dem Unternehmen eine diverse Arbeitnehmerschaft zugute, da diese im Idealfall die Palette der Konsumenten repräsentiert⁷¹⁹. Nur diejenigen Unternehmen werden erfolgreich sein, welche sich den neuen und anderen Anforderungen dieser Märkte mit ihren vielfältigen Kundenstrukturen stellen können. Diese kulturelle Diversität der Kundenstrukturen erfordert von den betroffenen Führungskräften eine hohe Kompetenz für fremde Kulturen und Wertunterschiede.⁷²⁰ KEMPE merkt an, dass folgende Elemente auf Unternehmen in den Bereichen, die durch kulturelle Diversität geprägt sind, wirken:

- Kommunikation,
- Werte und deren Einflüsse,
- Zeitverständnis,
- Emotionen und Verhalten,
- Verhandlungsstil und
- Entscheidungsfindung, Risikoabwägung und Kompromissbereitschaft.⁷²¹

Nicht zuletzt werden Unternehmen im Sinne eines dritten Ausgangspunkts durch vielfältige Formen internationaler Kooperationen, Fusionen und Joint Ventures mit kultureller Diversität konfrontiert. Im Gegensatz zum Alleingang soll die Kooperation eine bessere Zielerreichung bewirken.⁷²² Die Ignoranz der zunehmenden Diversität gilt als eine wichtige Ursache für den hohen Anteil an gescheiterten Fusionen und Zusammenschlüssen.⁷²³

1.2 Anlass des betrieblichen Cultural Diversity Managements

Das betriebswirtschaftliche Cultural Diversity Management beschreibt ein adäquates Maßnahmenbündel, das dem Ziel des optimalen Managements von kultureller Verschiedenheit Rechnung trägt. Es zielt sowohl auf die Entwicklung als auch auf die Nutzung von Synergien ab.⁷²⁴ Der Ansatz stammt aus dem angelsächsischen Raum und wurde in den 1960er Jahren im Zuge der Antirassismusbewegung hinsichtlich der Integration farbiger Menschen entwickelt. Heute ist er um weitere sichtbare und unsichtbare Unterschiede wie Sprache und Religion und damit verbundenen anderen Wertvorstellungen erweitert worden.⁷²⁵ In dieser Arbeit soll in Anlehnung an ERDÖNMEZ der Fokus auf den kulturellen Aspekten liegen und folgende Definition für ein „Cultural Diversity Management“ verwendet werden: „Cultural diversity management is the ability to shape and influence the structures, measures and interaction processes in a company in such a way that the various cultural values and norms observed by the workforce can make a positive contribution to the company's performance“⁷²⁶.

⁷¹⁹ KÖHLER-BRAUN, K. (1999a): Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management. IN: Zeitschrift für Führung und Organisation. H. 4/1999. S. 188 ff.

⁷²⁰ Vgl. SEPEHRI, P. (2002): a. a. O. S. 10

⁷²¹ Vgl. KEMPE, B. (2006): Das Geheimnis interkultureller Verhandlungen – Besonderheiten, Probleme und Lösungsansätze bei interkulturellen Verhandlungen. Saarbrücken. S. 17 ff.

⁷²² Vgl. RUPPRECHT-DÄULLARY, M. (1994): Zwischenbetriebliche Kooperationen. Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Wiesbaden. S. 11

⁷²³ Vgl. SEPEHRI, P. (2002): a. a. O. S. 11

⁷²⁴ Vgl. MONZEL, M./MOERSCH, C./HERMESDORF, T./FASS, J. (2005): a. a. O. S. 175

⁷²⁵ Vgl. HECHT-EL MINSHAWI, B./ENGEL, J. (2006): Leben in kultureller Vielfalt – Management Cultural Diversity. Bremen. S. 7

⁷²⁶ ERDÖNMEZ, M. (2004): Cultural Diversity Management as Core Competence: An Integrated Model for Managing Workforce Diversity. Bamberg. S. 64

Ökonomische Betrachtungen sind der Ursprung für den betriebswirtschaftlichen Ansatz des Cultural Diversity Managements. Im Mittelpunkt steht der optimale Einsatz von Humanressourcen durch effiziente Kombinationen der vorhandenen Vielfalt im Gegensatz zu dem moralischen Ansatz des Abbaus von Benachteiligungen von ethnischen und religiösen Minderheiten. Der wirtschaftliche Nutzen für ein Unternehmen ist rechnerisch nur schwer darstellbar, da er eher indirekt wirkt. So ist die Attraktivität eines Betriebs das Resultat aus der Beschäftigten- und Führungsstruktur sowie der Toleranz gegenüber unterschiedlichen Persönlichkeiten und Lebensmodellen.⁷²⁷ Der Ansatz zielt auf die wertschätzende Nutzung des Potenzials von Andersartigkeit und strebt nach Rahmenbedingungen, die Entfaltung von Vielfalt und damit die Förderung aller Beteiligten entsprechend ihren individuellen Potenzialen zu begünstigen.⁷²⁸

LEENEN/SCHEITZA/WIEDEMEYER stellen fest, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund sich positiver zu einer stärkeren Öffnung äußern als Unternehmen mit einem geringen Prozentsatz von Migranten in der Belegschaft. Sie folgern, dass ein hohes Maß an kultureller Diversität selbstverstärkend wirkt und das Selbstvertrauen in die Gestaltung interkultureller Prozesse wächst.⁷²⁹ Weiter scheint die Sorge um dem Fachkräftemangel ein Interesse vieler Unternehmen für das Thema Cultural Diversity Management hervorzurufen.⁷³⁰ Da die Zahl inländischer Arbeitnehmer, wie bereits dargestellt auf dem deutschen Arbeitsmarkt, deutlich abnehmen wird, wird das rückläufige Beschäftigungspotenzial durch eine stärkere Integration ausländischer Arbeitnehmer ausgeglichen.⁷³¹

Cultural Diversity Management hat das Ziel, die vielschichtigen kulturellen Rahmen- und Umweltbedingungen als Chance und Herausforderung zu begreifen, erfolgreich ins tagtägliche Geschäft zu integrieren und letztendlich auf gesellschaftlich-sozialer sowie ökonomisch-wettbewerbsrelevanter Ebene effektiv umzusetzen.⁷³² Folglich liegt der Fokus des Ansatzes in menschlichen Leistungen, Gewinnmaximierung und Betrachtungsweisen.

Ansätze für die Integration eines Cultural Diversity Managements sind:

Humanressourcenorientierte Betrachtungsweise: Die Unterschiede in der Belegschaftsstruktur werden als relevante Unternehmensressource identifiziert und als eine unternehmensspezifische Ressource wie z. B. Technologie eingestuft.⁷³³ Die Unterschiede in der Belegschaftsstruktur dienen dem Management als Werkzeug, um Effektivitätsvorteile durch Kombination von Mitarbeitern verschiedener Kulturen in einem Arbeitsteam zu erzielen.⁷³⁴

Cultural Diversity als integratives Managementkonzept: Eine Reihe von Autoren betrachten Cultural Diversity Management als ein umfassendes flexibles Managementmodell, das

⁷²⁷ Vgl. MONZEL, M./MOERSCH, C./HERMESDORF, T./FASS, J. (2005): a. a. O. S. 179

⁷²⁸ Vgl. HECHT-EL MINSHAWI, B./ENGEL, J. (2006): a. a. O. S. 9

⁷²⁹ Vgl. LEENEN, R./SCHEITZA, A./WIEDEMEYER, M. (2006): Kulturelle Diversität in Unternehmen. IN: BECKER, M. [Hrsg.]: Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart. S. 144

⁷³⁰ Vgl. VEDDER, G. (2006): Diversity Management in der Organisationsberatung. IN: Gruppendynamik und Organisationberatung. Bd. 37. H. 1. S. 8

⁷³¹ Vgl. ENGELBRECH, G. (2003). Diversity und Chancengleichheit. IN: BELINSZKI, E./HANSEN, K./MÜLLER, U. [Hrsg.]: Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster. S. 62

⁷³² Vgl. MONZEL, M./MOERSCH, C./HERMESDORF, T./FASS, J. (2005): a. a. O. S. 179

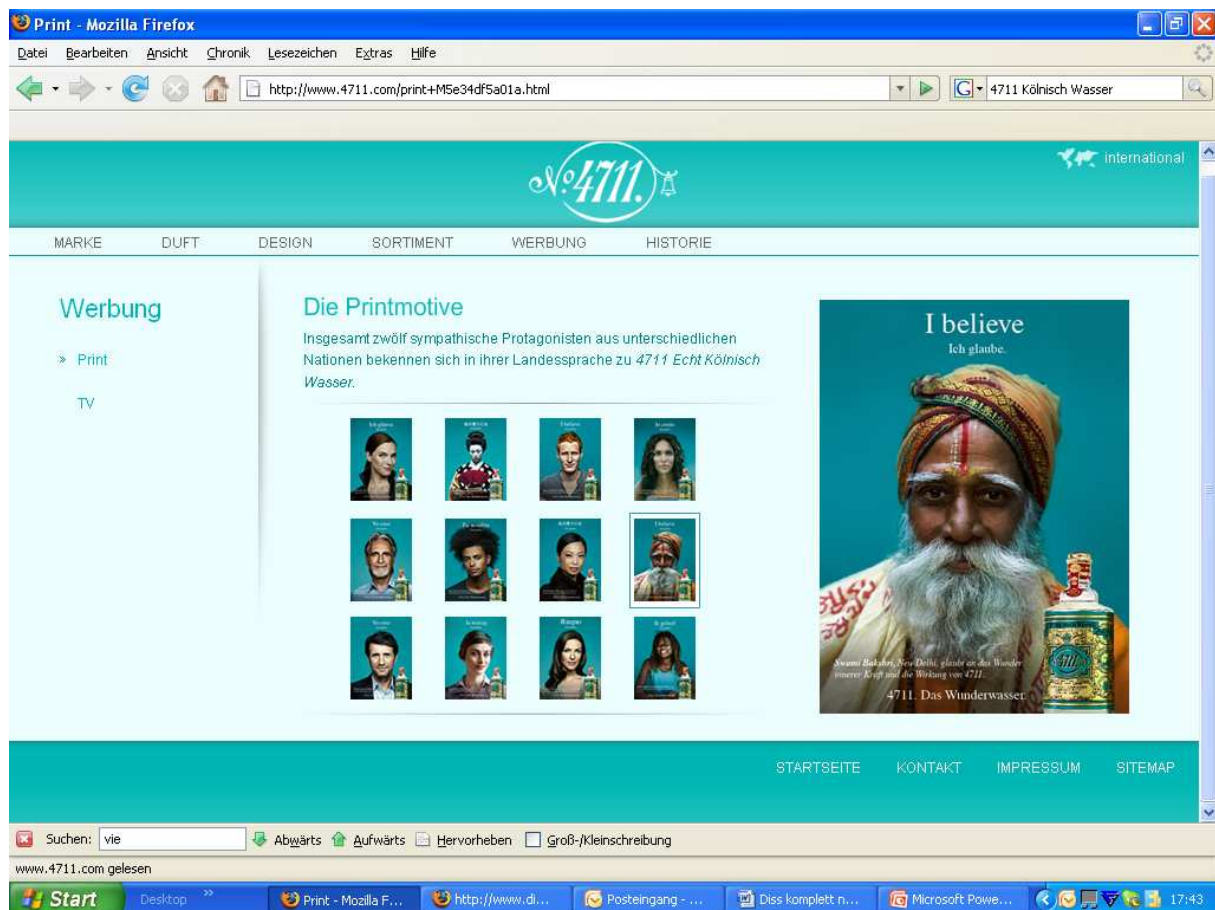
⁷³³ Vgl. LODEN, M./ROSENER, J. (1991): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide. New York. S. 1

⁷³⁴ Vgl. ebenda. S. 1

gleichzusetzen ist mit modernen Managementkonzepten. COX definiert es als ein Konzept, welches das Ziel hat, multikulturelle Organisationen zu entwickeln, in denen die Mitglieder aller soziokulturellen Herkünfte ihr volles Potenzial entwickeln und zum Unternehmenserfolg beitragen können.⁷³⁵ Dabei geht es um die Planung und Implementierung organisatorischer Systeme und Führungspraktiken, um die potenziellen Vorteile der Heterogenität zu maximieren und die Nachteile zu minimieren.⁷³⁶

Cultural Diversity als Marketing- und Kommunikationsmittel: Die Kommunikationsfähigkeit zwischen den unterschiedlichen Mitgliedern eines Unternehmens wird durch Existenz komplexer Strukturen maßgeblich beeinträchtigt. In diesem Kontext kann Cultural Diversity Management auch als Instrument zur Förderung und Gewährleistung der Kommunikation betrachtet werden, wenn es mit dem Ziel eingesetzt wird, eine offene und effektive Kommunikationsbasis herzustellen.⁷³⁷ Wie Abb. 32 zeigt, kann kulturelle Diversität auch gezielt für die Bewerbung eines Produktes eingesetzt werden.

Abb. 32: Beispiel für eingesetzte kulturelle Diversität als Marketing- und Kommunikationsmittel



Quelle: 4711 ECHT KÖLNISCH WASSER: Printmotive. Online unter: <http://www.4711.com/print.html>. Aufgerufen am 27.05.2009

⁷³⁵ Vgl. COX, T. (1994): Cultural Diversity in Organizations – Theory, Research and Practice. San Fransisco. S. 225 ff.
⁷³⁶ Vgl. WAGNER, D./SEPEHRI, P. (1999): Managing Diversity: Alter Wein in neuen Schläuchen?. IN: Personalführung. H. 5/1999. S. 52
⁷³⁷ Vgl. WALCK, C. (1995): Diverse Approaches to Managing Diversity. IN: Journal of Applied Behavioural Science. S. 119 ff.

Neben dem Ansatz „Cultural Diversity Management“ besteht mit dem „Interkulturellen Management“ ein zweiter, eigenständiger Ansatz. Beide Begriffe sind in der Literatur nicht eindeutig voneinander abgegrenzt und werden häufig synonym zueinander benutzt. Allerdings unterscheiden sich die Betrachtungsperspektiven deutlich. Während Cultural Diversity Management Fragen zum Umgang mit intraorganisationaler Verschiedenheit mit der Unterstützung der Synergieentfaltung verknüpft, hat Interkulturelles Management seinen Anknüpfungspunkt bei dem Internationalisierungsprozess von Organisationen durch Eintritt in neue Märkte.⁷³⁸ Ziel ist es hier, auftretende Probleme durch kulturelle Verschiedenheit zu lösen. Dieser Ansatz ist demnach problem- und nicht synergieorientiert. Während Cultural Diversity Management einen eher intern auf die eigene Organisation gerichteten Managementansatz darstellt, findet interkulturelles Management bei Kooperationen Einsatz.⁷³⁹ Allerdings setzt das interkulturelle Kooperationsmanagement eine auf Cultural Diversity-ausgerichtete Managementstruktur der eigenen Organisation voraus, um erfolgreiche Kooperationen aufbauen zu können. Beide Ansätze haben gemein, dass die Vermittlung von interkultureller Kompetenz einen zentralen Baustein des Managementansatzes darstellt.

Tab. 16 stellt die wichtigsten Aspekte, Cultural Diversity Management, als Erfolgsfaktor im Unternehmen zu implementieren, vor.

Tab. 16: Cultural Diversity Management als Erfolgsfaktor in Unternehmen

Geschäftsthemen	Erfolgsfaktoren
Rekrutierung	bevorzugter Arbeitgeber für alle Talente
Halten von Talenten	Unternehmenskultur & Personalentwicklung
Motivation/Kosten	Arbeits-Produktivität, Anwesenheiten
Brand/Image	Reputation, attraktiver Geschäftspartner
Kreativität/Innovation	Innovationsfähigkeit
neue Märkte/Kundschaft	organisches Wachstum, Kundennähe
Mergers & Akquisition	Zusammenarbeit von Unternehmenskulturen

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009. In Anlehnung an JABLONSKI, H. W. (2008): Diversity Management – Vorgehensweise für eine erfolgreiche Implementierung. S. 6

In der zu Grunde liegenden Forschungsfrage wird die Region als eine Organisation aufgefasst, in der es gilt, kulturelle Diversität nutzbar zu machen. Deshalb kommt der Cultural Diversity Management-Ansatz zum Einsatz.

1.3 Anforderungen an das Unternehmen und Implementierung des Ansatzes

Unerlässlich für ein erfolgreiches Cultural Diversity Management sind Akzeptanz, Wertschätzung und Nutzung der Heterogenität und Individualität. Weiterhin ist der klare Bezug zu den Unternehmenszielen und eine ganzheitliche Umsetzung des Konzepts wie die Vernetzung von Personalwesen, Marketing und Unternehmenskommunikation sowie weiteren betrieblichen Funktionen zwingend erforderlich.⁷⁴⁰ Würde hingegen Cultural Diversity Management auf den Personalbereich beschränkt, grenzt dies auch den Wirkungsbereich und das Erfolgspotenzial des Konzepts ein. Eine ebenso kurzfristige Sichtweise bezüglich des Um-

⁷³⁸ Vgl. JUNG, R. (2003): Diversity Management – Der Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe. IN: JUNG, R./SCHÄFER, H. [Hrsg.]: Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Frankfurt/Main. S. 97 f.

⁷³⁹ Vgl. STARK, O. (2005): Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen. Frankfurt/Main. S. 66

⁷⁴⁰ Vgl. STUBER, M. (2002): Diversity als Strategie. IN: Personalwirtschaft. H. 1/2002. S. 31

gangs mit Cultural Diversity zeigt sich, wenn nur einzelne Trainingsmaßnahmen ergriffen werden. Das Ziel muss eine Einbeziehung, Motivation und Förderung aller Beschäftigten sein. Die Unterstützung der Führungsebene „wird als unabdingbar für den Handlungserfolg erachtet“⁷⁴¹. Eine fehlende Einbindung der Geschäftsleitung, welche zulasten der Glaubwürdigkeit geht, führt in vielen Fällen auch zu unzureichenden Ressourcen. Wird diese Tatsache beachtet, ist der Grundstein für ein erfolgreiches Cultural Diversity Management gelegt.⁷⁴²

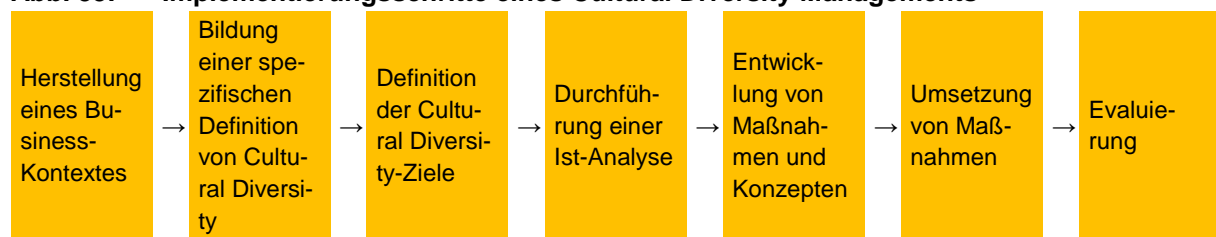
Ehe die Implementierung eines Cultural Diversity Managements begonnen werden kann, muss vorab die strategische Umsetzung geplant werden. KRELL gibt drei Empfehlungen:

1. Um den Cultural Diversity Ansatz langfristig erfolgreich im Unternehmen zu verankern, soll ein genügend großer Zeithorizont eingeplant werden.⁷⁴³
2. Die Unterstützung der Organisationsleitung inklusive der Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen ist eine weitere wichtige Voraussetzung.⁷⁴⁴ So muss die Funktion eines Cultural Diversity Management-Verantwortlichen geschaffen werden.
3. Ein systematisches Vorgehen ist unumgänglich. Zunächst gilt es, Cultural Diversity Management als Strategie und im Leitbild des Unternehmens zu verankern, verbunden mit einer umfassenden Kommunikation.⁷⁴⁵

Für die konkrete Umsetzung des Cultural Diversity-Gedankens in Unternehmen liegen verschiedene Phasenmodelle vor, die hinsichtlich der Gliederung in Definition von Cultural Diversity-Zielen, Ist-Analyse, und Maßnahmenplanung übereinstimmen. In der Einführungsphase von Cultural Diversity Management braucht diese Thematik die Aufmerksamkeit des Top-Managements und vor allem dessen Unterstützung.⁷⁴⁶

Das für die Fragestellung der Arbeit gewählte und in Abb. 33 dargestellte Modell unterteilt die Implementierung in sieben Schritte.

Abb. 33: Implementierungsschritte eines Cultural Diversity Managements



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009. In Anlehnung an UGOWSKI, K. (2008): Vielfalt nutzen – Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung. Berlin. S. 12

⁷⁴¹ SCHÖN, C. (1999): Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik – Chancengleichheit als Unternehmensleitbild versus Gleichstellungsgesetz – eine exemplarische Studie in Banken und Sparkassen. Königstein/Taunus. S. 122

⁷⁴² Vgl. PALM, S. (2006): Diversity Management – Vielfalt als Schlüssel zum Erfolg. Saarbrücken. S. 62

⁷⁴³ Vgl. KRELL, G./EMMERICH, A. (2001): Diversity Trainings – Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. IN: KRELL, G. [Hrsg.]: Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden. S. 424

⁷⁴⁴ Vgl. PALM, S. (2006): a. a. O. S. 69

⁷⁴⁵ Vgl. KRELL, G. (2004): Managing Diversity – Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. IN: KRELL, G. [Hrsg.]: Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden. S. 52

⁷⁴⁶ Vgl. JABLONSKI, H. W. (2006): Die Organisation des Diversity Managements – Aufgaben eines Diversity Managers. IN: BECKER, M./SEIDEL, A. [Hrsg.]: Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart. S. 193

Herstellung eines Business-Kontextes: Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung eines Cultural Diversity Managements ist, dass von Beginn an eine klare Verknüpfung zum Kerngeschäft eines Unternehmens gewährleistet werden muss. Beispiele hierfür sind die Verknüpfung an

- die Unternehmenspolitik (Strategien, wie z. B. Fusionen, Marktexpansion, Internationalisierung, etc.),
- das übergeordnete Ziel,
- neue Kunden,
- neues Personal.⁷⁴⁷

Bildung einer spezifischen Definition von Cultural Diversity: Als zweiter Schritt ist es notwendig, Cultural Diversity zu definieren. THOMAS merkt an, dass eine Schwierigkeit für viele Organisationen die bestehende Konfusion darüber ist, was unter Cultural Diversity genau zu verstehen ist.⁷⁴⁸ Durch die genaue Definition werden auch unternehmensrelevante Aspekte von Cultural Diversity aufgezeigt, die im Managementansatz unternehmensindividuell im Vordergrund stehen.⁷⁴⁹ Dies sollte ebenfalls aus dem Business-Kontext heraus abgeleitet werden.⁷⁵⁰ Ein Unternehmen, das z. B. neue ausländische Märkte erschließen will, sollte eine Definition mit Schwerpunkt auf neue fremdkulturelle Kunden wählen.

Cultural Diversity-Ziele: Die Identifizierung von Cultural Diversity-Zielen im Sinne eines angestrebten Nutzens ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung.⁷⁵¹ Sie sind, wie bereits dargestellt, meist keine Unternehmensziele im engeren Sinne, sondern eher als Katalysator oder als Mittel der Zielerreichung zu verstehen. Dennoch muss festgelegt werden, welche Ziele mit dem Einsatz des Cultural Diversity-Managements besser erreicht werden sollen. Häufig genannte Ziele in KMU sind

- Öffnung der Unternehmenskultur,
- Ausschöpfung des Mitarbeiterpotenzials,
- Erschließung neuer Märkte,
- Stärkung der Position des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt,
- neue Rekrutierungsstrategien bei drohendem Fachkräftemangel.⁷⁵²

Die Zielbenennung ist gemeinsam mit der anschließenden Ist-Analyse die Grundlage für eine erfolgreiche Cultural Diversity-relevante Strategieentwicklung.

Ist-Analyse: Um Veränderungsmaßnahmen zu planen und ihren Erfolg sicherstellen zu können, muss die Ausgangssituation möglichst genau bekannt sein. Zur Analyse der Ausgangssituation sollten sowohl unternehmensinterne Verhältnisse als auch die Kunden-, Liefer- und

⁷⁴⁷ Vgl. FINKE, M. (2006): Diversity Management. Mering (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung Bd. 8). S. 52

⁷⁴⁸ Vgl. THOMAS, R. R. (2001): Management of Diversity. Wiesbaden. S. 281

⁷⁴⁹ Vgl. KÖHLER-BRAUN, K. (1999b): Vielfalt führt zum Erfolg. IN: Personalwirtschaft. H. 10/1999. S. 76

⁷⁵⁰ Vgl. STUBER, M. (2003): Diversity – Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Köln. S. 140

⁷⁵¹ Vgl. BELINSZKI, E. (2003): Die Praxis von Diversity Management – Zusammenfassende Betrachtung von Best Practice Beispielen. IN: BELINSKI, E./HANSEN, K./MÜLLER, U. [Hrsg.]: Diversity Management – Best Practices im internationalen Umfeld. Münster. S. 352

⁷⁵² Vgl. KRISLIN, C./KÖPPEL, P. (2008): Diversity Management durch die Hintertür – Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand. Gütersloh. S. 4

Kooperationsbeziehungen bezüglich des selbst definierten Cultural Diversity-Verständnisses analysiert werden.

Entwicklung von Maßnahmen und Konzepten: Zunächst wird die Erwartung der geplanten Veränderungen durch das Cultural Diversity Management geprüft. Eine Analyse des Einsatzes mit Blick auf mögliche Vor- und Nachteile für das Unternehmen wird vorgenommen.

Umsetzung von Maßnahmen: In diesem Schritt sollte ein ausreichendes Monitoring verwendet werden, ob die Maßnahmen zur Verwirklichung der Cultural Diversity-Ziele beitragen, um gegebenenfalls steuernd eingreifen zu können. Bei der Umsetzung erster Maßnahmen ist eine intensive Betreuung durch die Geschäftsführung ratsam.

Evaluierung: Die Evaluierung des Prozesses sollte thematisch an wichtigen Zielen des Betriebs ausgerichtet werden, da Cultural Diversity Management nicht selbst ein Ziel darstellt, sondern als Katalysator zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele dient.

2. Maßnahmen des Cultural Diversity Managements zur Entwicklung und Nutzung von interkulturellen Synergien

Der wichtigste und wohl bekannteste Ansatz, kulturbedingten Hemmnissen bei multikulturellen Belegschaftsstrukturen und bei internationalen Kooperationen zu begegnen, ist die Vermittlung interkultureller Kompetenz. Dabei wird interkulturelle Kompetenz allgemein als die Fähigkeit, mit Personen und Gruppen, die einer anderen Kultur angehören, für beide Seiten erfolgreich zu kommunizieren, verstanden.⁷⁵³ Die Ansätze zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz sind in Wissenschaft und Praxis mannigfaltig. Allgemein werden in interkulturellen Trainings traditionell didaktische oder erfahrungsbezogene Methoden verwendet.⁷⁵⁴ Mit den Ersteren wird versucht, Einstellungen, Kenntnisse und/oder Verhaltensweisen der Teilnehmer über ein intellektuelles Verständnis der Trainingsinhalte zu entwickeln. Mit dem zweiten methodischen Ansatz werden die Trainingsinhalte den Teilnehmern durch die Erfahrung in simulierten oder realen Interaktionssituationen vermittelt. Interkulturelle Trainings sind zwar für alle Bereiche in den Unternehmen, die von kultureller Diversität betroffen sind, sinnvoll, jedoch sind die Trainingsmethoden und -inhalte vom Bereich abhängig, wie die folgenden Abschnitte zeigen.

2.1 Absatzmärkte/Kundenstruktur

Kulturunterschiede im Konsumentenverhalten wirken sich auf die Akzeptanz eines Produkts aus.⁷⁵⁵ Es ist daher zu prüfen, inwieweit eine Vereinbarkeit der Produkteigenschaften mit den kulturell determinierten Ansprüchen der avisierten Zielgruppe gegeben ist. Kulturgebundenheit eines Produkts liegt dann vor, wenn der Kauf oder der Konsum dieses Produkts von kulturellen Faktoren beeinflusst wird. Der Kauf oder Konsum kulturungebundener Produkte erfolgt dementsprechend unabhängig von kulturellen Einflüssen. Solche kulturungebundenen Konsummuster liegen dann vor, wenn die Wahrnehmung, Beurteilung und Nutzung von Pro-

⁷⁵³ Vgl. SCHLEDEWITZ, A. (2005): Interkulturelle Kompetenz als Standortfaktor? Kaiserslautern (unveröffentlichte Diplomarbeit am Studiengang Raum- und Umweltplanung der TU Kaiserslautern). S. 27

⁷⁵⁴ Vgl. GERSTEN, M. (1990): Intercultural competence and expatriates. IN: The International Journal of Human Resource Management. Vol. 1. No. 3. S. 351

⁷⁵⁵ Vgl. RINAS, D. (2006): Segmentspezifisches Ethnomarketing – internationales Direktmarketing in Inlandsmärkten. IN: KRAFFT, M. [Hrsg.] Internationales Direktmarketing. Wiesbaden. S. 111

dukten über Kulturräume hinweg hohe Ähnlichkeiten aufweisen, wie z. B. bei technisch-funktionalen Produkten.

Sprache ist ein wichtiger Ausdruck der Kultur und somit bestimmend für die Kulturgebundenheit. Jede Art von Beschriftung trägt zur kulturellen Bindung bei. Auch andere konstitutiven oder akzessorischen Kulturelemente bestimmen den Grad der Kulturgebundenheit eines Produkts. So kann die Verwendung von Symbolen in Form von Zeichen, Farben, Formen oder Figuren ein Produkt kulturgebunden werden lassen. Kulturgebundenheit liegt auch dann vor, wenn der Kauf oder die Verwendung eines Produktes in einen starken kulturellen Kontext eingebunden ist, wie z. B. Lebensmittel, die an bestimmten Feiertagen konsumiert werden. Die Kulturgebundenheit hat Auswirkungen auf die Gestaltungsmittel, die Verpackung und die Märkte eines Produktes. Ein hohes Erschließungspotenzial für ausländische Kunden ist durch eine gezielte Kommunikationspolitik gegeben. Weitere Anknüpfungspunkte liegen in der Service- und Distributionspolitik.

Ethnomarketing in Inlandsmärkten und internationales Direktmarketing in Auslandsmärkten weisen viele Parallelen auf. Ethnomarketing ist ein auf eine multikulturelle Kundenstruktur ausgerichteteres Marketing mit dem Ziel in einer differenzierten Weise kulturelle Gruppen der Kundenstruktur so anzusprechen, dass sie sich in ihrer kulturellen Identität mit den Produkten und dem Unternehmen identifizieren können, um so z. B. die Rentabilität des Unternehmens zu steigern.⁷⁵⁶

2.2 Personalführung

Kulturelle Einflüsse auf spezifische Funktionen des Führens und Managens sind vielfach gegeben. Hier sind Mitarbeiterführung, Zielvereinbarungen, Entscheidungen, Problemlösungen und das Arbeitsklima zu nennen.⁷⁵⁷ Aus diesem Grund gibt es eine hohe Anzahl von Trainingshandbüchern und Empfehlungen zum Führen interkultureller Arbeitsgruppen. Unternehmensinterne Cultural Diversity-Instrumente sind zum Beispiel:

- Vernetzung unterschiedlicher kultureller Gruppen,
- Mentorenprogramme,
- Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter,
- Führungskräfte-Training,
- Konflikttraining,
- Sprachtraining,
- Sensibilisierung für das Thema und soziale Ereignisse.⁷⁵⁸

2.3 Internationale Kooperationen

OSIECKA gibt dem kulturellen Fit einer internationalen Kooperation eine wichtige Bedeutung, der Verständnis und Akzeptanz der existierenden Kulturunterschiede voraussetzt.⁷⁵⁹ Für einen bewussten Umgang mit Kulturunterschieden ist eine solche Fit-Analyse vor der

⁷⁵⁶ Vgl. WILKEN, M. (2004): Ethno-Marketing – Erfolgreiches Marketing für eine multikulturelle Gesellschaft. Düsseldorf. S. 9

⁷⁵⁷ Vgl. STUMPF, S. (2003): a. a. O. S. 327 ff.

⁷⁵⁸ Vgl. MONZEL, M./MOERSCH, C./HERMESDORF, T./FASS, J. (2005): a. a. O. S. 207

⁷⁵⁹ Vgl. OSIECKA, A. (2006): a. a. O. S. 17

Wahl des Kooperationspartners zwingend notwendig, wobei neben der Ermittlung von Kulturunterschieden auch konkrete Konfliktpotenziale analysiert werden.⁷⁶⁰ Für den erfolgreichen Umgang mit Kulturunterschieden und für die Förderung von Synergien gelten folgende Managementschritte als wesentlich:⁷⁶¹

Vorbereitung der Kooperationsträger einschließlich interkultureller Personalentwicklung: Ziel dieses Schrittes ist es, den Kooperationsträgern Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, mit denen sie angemessen und effektiv mit den Kooperationsträgern des Partnerunternehmens zusammenarbeiten und dabei interkulturelle Synergien entwickeln können. Dabei werden sog. Off-the-Job-Maßnahmen und On-the-Job-Maßnahmen unterschieden. Zur ersten Gruppe der Maßnahmen gehören interkulturelle Trainings, welche je nach Kooperation bezüglich ihrer Methoden, Techniken und Inhalte variieren können.⁷⁶² Mit den On-the-Job-Maßnahmen bezeichneten Personalentwicklungsaktivitäten sind alle Tätigkeiten, um die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter nicht durch formalisierte Lernprozesse, sondern durch learning by doing in der betrieblichen Realität zu fördern, gemeint. Die künstliche Trennung zwischen Arbeit und Lernen wird somit aufgehoben.⁷⁶³ Projektarbeit ist eine häufige Trainingsmethode. Sie werden mit den Mitarbeitern des Kooperationspartners inhaltlich begrenzte, ihren jeweiligen funktionalen Aufgaben entsprechende Aspekte der Kooperation diskutieren und erste Teilschritte für die Umsetzung der gemeinsamen Aktivitäten vorbereiten. Eine weitere häufig eingesetzte Trainingsmethode ist die Jobrotation, bei der zwischen den Partnern bereits im Vorfeld der formellen Umsetzung der Allianz ein zeitlich begrenzter Personalaustausch stattfindet. Die zukünftigen Partner erhalten so die Gelegenheit, sowohl die Landes- als auch die Unternehmenskultur des Partners kennenzulernen. Die Vorteile der On-the-Job-Maßnahmen sind, dass sie einen wesentlichen Beitrag zum Vertrauensaufbau leisten. Allerdings sind sie mit hohen Kosten verbunden.⁷⁶⁴

Kulturgerechte Integration: Die kulturgerechte Integration ist eine wichtige Voraussetzung, um Arbeitsabläufe während der Kooperation effektiv für beide Seiten gestalten zu können. Es werden in diesem Schritt Lösungen für die Bereiche gemeinsame Organisation und Standards von Prozessen entwickelt, die für beide Kooperationspartner entsprechend ihrer Landeskultur einhaltbar und sinnvoll sind. Als wichtiges Leitkonzept hat sich im Rahmen des interkulturellen Synergie-Modells eine Herangehensweise etabliert, die Kulturunterschiede als Potenzial zur Entwicklung neuer Strukturen versteht.⁷⁶⁵

Unterstützung der Interaktionsprozesse: Eine mit der Zusammenarbeit beginnende kontinuierliche Unterstützung der Interaktionsprozesse ist sinnvoll. Diese Maßnahmen können durch begleitende interkulturelle Trainings und Coachings sowie durch sog. Interaktionsarenen umgesetzt werden.

⁷⁶⁰ Vgl. STÜDLEIN, Y. (1997): a. a. O. S. 268

⁷⁶¹ Vgl. ebenda. S. 386

⁷⁶² Vgl. BLACK, J./MENDENHALL, M. (1991): A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. IN: MENDENHALL, M./ODDOU, G. R. [Hrsg.]: Readings and cases in international human resource management. Boston. S. 177 ff.

⁷⁶³ Vgl. WIRTH, E. (1992): International orientierte Personalentwicklung. IN: BERGEMANN, N./SOURESSEAU, A. [Hrsg.]: Interkulturelles Management. Heidelberg. S. 217

⁷⁶⁴ Vgl. STÜDLEIN, Y. (1997): a. a. O. S. 330

⁷⁶⁵ Vgl. ebenda. S. 332

Die Trainings sollen in den vier Phasen

- Erkennen von Unterschieden – Erreichen von Verständnis,
- mit den Unterschieden leben – Überwinden von Problemen,
- Suche nach Möglichkeiten der Nutzung von Unterschieden – Innovation durch Kombination der Stärken und
- Implementierung und Erhaltung interkultureller Synergien

stattfinden und die Inhalte thematisieren.⁷⁶⁶

Der interkulturelle Trainer hat die Aufgabe innerhalb eines Unternehmens als Ansprechpartner für interkulturell bedingte Probleme zu fungieren. Außerdem ist er für das aktive und kontinuierliche Streben nach besserer Zusammenarbeit und damit für die Suche nach Synergien verantwortlich.⁷⁶⁷

Interkulturelles Konfliktmanagement: In der multikulturellen Zusammenarbeit sind Konflikte häufig. Als Ursache hierfür gelten Missverständnisse, Ablehnung und Stereotypen.⁷⁶⁸ Auch in erfolgreichen Kooperationen treten Konflikte auf. Einem aktiven Konfliktmanagement zur Früherkennung und Konfliktprävention sowie die erfolgreiche Beseitigung von auftretenden Konflikten ist deshalb eine große Bedeutung beizumessen. Neben der Förderung interkultureller Konfliktlösungskompetenz der Mitarbeiter und Coaches ist der Vertrauensaufbau zwischen den Mitarbeitern aller Kooperationspartner anzustreben.

3. Modifizierung des Cultural Diversity Managements an die Anforderungen der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

3.1 Vergleich der Motivation und Einflussbereiche des Cultural Diversity Managements in Unternehmen und in der Wirtschaftsförderung

3.1.1 Motivation zur Integration eines Cultural Diversity Managements

Der Anlass, kulturelle Diversität in einem Unternehmen zu nutzen, unterscheidet sich von der Motivation der Wirtschaftsförderung, kulturelle Diversität als Ressource zu nutzen.

Unternehmen verfolgen mit dem Einsatz des Cultural Diversity Managements den optimalen Einsatz ihrer Humanressourcen, indem sie die vorhandene Vielfalt durch effiziente Kombination der kulturellen Unterschiede nutzen. Der Anlass für die Implementierung des Ansatzes kann in kulturell verschiedenen Kundenstrukturen, Personalstrukturen und Kooperationspartnern liegen.⁷⁶⁹

Für die Wirtschaftsförderung liegt der Anlass, kulturelle Diversität zu berücksichtigen, darin dass geänderte Rahmenbedingungen engere, grenzüberschreitende Verflechtungen in einzelnen Themenfeldern oder auch als regionale Strategie insgesamt sinnvoll erscheinen lassen. Die vermehrte Verflechtung bewirkt eine Erhöhung der kulturellen Diversität, wodurch die Nutzung dieser offenkundig wird. Diese erfolgreiche Nutzung muss durch die Wirtschafts-

⁷⁶⁶ Vgl. CLACKWORTHY, D.-J. (1994): A road map of cultural competency. IN: SIEMENS REVIEW. Vol. 61. No. 2. S. 12

⁷⁶⁷ Vgl. STÜDLEIN, Y. (1997): a. a. O. S. 342

⁷⁶⁸ Vgl. KÖPPEL, P. (2007): a. a. O. S. 194 ff.

⁷⁶⁹ Vgl. Kap. D I 1.2

förderung moderiert werden, damit interkulturelle Synergien entstehen und/oder kulturelle Diversität als Ressource der Region aufgefasst wird. Es ist notwendig, den Zweck der Nutzung kultureller Diversität möglichst genau im Sinne einer Definition zu erfassen. Diese Definition dient als Grundlage für die Entwicklung eines neuen strategischen Ansatzes.

3.1.2 Einflussbereiche kultureller Diversität in Unternehmen und in der Wirtschaftsförderung

Die Einflussbereiche kultureller Diversität in Unternehmen werden in die drei Themenfelder

1. Kunden,
2. Personal und
3. Kooperationspartner

unterteilt. Diese drei Themenfelder sind auch für die Wirtschaftsförderung relevant, sodass davon auszugehen ist, dass der strategische Ansatz und die entsprechenden Maßnahmen des Cultural Diversity Managements in einigen Punkten auf die Anforderungen der Wirtschaftsförderung übertragen werden können.

So sind die Anwendungsfelder des Themenfeldes „Kunden/Absatzmarkt“ Ethnomarketing und interkulturelles Marketing auch für die Wirtschaftsförderung u. a. im Bereich des Standortmarketings relevant. Die Maßnahmen im Bereich des Ethnomarketing sind gut auf die Wirtschaftsförderung übertragbar. Der Einfluss kultureller Diversität auf die Absatzmärkte und die Kundenstruktur ist für Unternehmen im Grenzraum auf zwei Wegen gegeben. Zum Einen gewinnt die ausländische Bevölkerung als Kunde in der Heimatregion in bestimmten Segmenten immer mehr an Bedeutung. Eine inländische Marktsegmentierung im Sinne des Ethnomarketings erscheint für einige Unternehmen sinnvoll. Zum Anderen ist die Nähe zum ausländischen Absatzmarkt für viele Unternehmen von Bedeutung, sodass ein Direktmarketing im Nachbarland mit einer entsprechenden Markterschließung von vielen Unternehmen angestrebt wird.

Der Bereich „Personal“ weist eine hohe Überschneidung mit dem Handlungsfeld „Beschäftigungsförderung“ auf. Die Beschäftigungsförderung hat zwar keinen Einfluss auf die Organisation der Personalentwicklung und -fragen der Unternehmen. Jedoch können die Erfahrungen aus Unternehmen eine Hilfestellung bei Fragen zum Umgang mit interkulturellen Herausforderungen im Bereich der Beschäftigungsförderung sein. Der Einfluss kultureller Diversität für Unternehmen im Grenzraum ist hier auf zwei Wegen gegeben. Zum Einen können Arbeitnehmer aus der benachbarten, ausländischen Grenzregion Mitarbeiter am inländischen Standort werden. Zum Anderen ist es möglich, dass Unternehmen in der benachbarten, ausländischen Grenzregion Unternehmensstandorte aufbauen und dort in- und ausländische Mitarbeiter beschäftigen, sodass es zu einer Entsendung inländischer Mitarbeiter kommen kann.

Der Bereich „Kooperationen“ ist in der Wirtschaftsförderung ein sehr wichtiges Thema, da gerade der Netzwerkaufbau, z. B. in Form von Clustern, ein sehr bedeutendes Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung darstellt. Die vorgestellten Maßnahmen im Bereich des betrieblichen Cultural Diversity Managements stellen so eine enge Verknüpfung dar.

Die Themenfelder Personal, Kunden und Kooperationspartner stellen zwischen dem Cultural Diversity Management und der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen eine Schnittstelle dar. Allerdings sind die Ansatzmöglichkeiten zur Entwicklung interkultureller Synergien sehr unterschiedlich. Die Einflussmöglichkeit der Wirtschaftsförderung auf die Entstehung interkulturellen Vertrauens ist sehr begrenzt, während Unternehmen Maßnahmen zur interkulturellen Vertrauensförderung durchführen können.

Allerdings ergibt sich hier ein grundlegender Unterschied. Während Unternehmen direkt an der Umsetzung der Maßnahmen beteiligt sind, ist die Wirtschaftsförderung in einer Mittlerrolle, die die Aufgabe hat, den Wirtschaftsraum an die aktuellen Herausforderungen anzupassen. Dies wird insbesondere bei der Betrachtung der Wirkungsebenen relevant. Auf interpersonale Beziehungen und die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Unternehmen mit seinen Kunden, seinem Personal und seinen Kooperationspartnern kann die Wirtschaftsförderung lediglich mittelbar Einfluss nehmen. Dies ist bei der Gestaltung des Umgangs mit kultureller Diversität in den Themenfeldern zu beachten. Die Wirtschaftsförderung kann nur geeignete Rahmenbedingungen schaffen, die Nutzung und Verwertung dieser Rahmenbedingungen obliegt den Unternehmen.

Somit ist ein wesentlicher Unterschied zwischen der Motivation eines Unternehmens, ein Cultural Diversity Management einzuführen, interkulturelle Synergien für das Unternehmen zu entwickeln. Die Wirtschaftsförderung unterstützt mit geeigneten Rahmenbedingungen den Aufbau von interkulturellen Synergien in Unternehmen. Da die Wirtschaftsförderung somit eine Mittlerrolle einnimmt, wird kein Cultural Diversity Management im engeren Sinne, das auf die Unternehmensziele ausgelegt ist, implementiert. Die Art, kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung zu nutzen, kann am ehesten als Ansatz zur Nutzung kultureller Diversität als regionalspezifische Ressource der Wirtschaftsförderung umschrieben werden.

3.2 Grundlagen und Beispiele zur Integration des Cultural Diversity Managements in verschiedenen Bereichen der Wirtschaftsförderung

Zwar unterscheidet sich die Motivation zwischen Unternehmen und Wirtschaftsförderung ein Cultural Diversity Management zu implementieren, jedoch sind die Ausgangsbedingungen und einige bereits umgesetzte Maßnahmen in verschiedenen Wirtschaftsförderungseinrichtungen vergleichbar mit Unternehmen.

Insgesamt deutet es auf die Notwendigkeit hin, einen systematischen Umgang mit kultureller Diversität anzustreben. „Die zunehmende Internationalisierung der Unternehmerlandschaft erfordert auch Kompetenzaufbau im internationalen Kontext. Die Verwaltung muss befähigt werden, Aktivitäten auf internationaler Ebene zu bewältigen. Diese Fähigkeit kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden“⁷⁷⁰. Für den Aufbau von Vertrauen, einer guten Kommunikation und einer Problemlösungsfähigkeit ist eine interkulturelle Kompetenz der Personen unerlässlich.⁷⁷¹ Es bedarf einer interkulturellen Öffnung der Wirtschaftsförderung. Diese betrifft folgende Bereiche:

⁷⁷⁰ MALY, U. (2007): Strategien zur Optimierung des Standortes. IN: Der Städtetag. Bd. 60. H. 1. S. 10
⁷⁷¹ Vgl. ODZIEMCZYK, A. (2006): Deutsch-tschechische Kooperationsnetzwerke – Eine interkulturelle Betrachtung. IN: HOLECKOVÁ, R./NEUBERT, A./STEGGER, T. [Hrsg.]: Sächsisch-tschechische Unternehmenskooperationen – Probleme und Chancen. Mering. S. 63

- Institutionelle Veränderungen/Organisationsentwicklung: Dazu gehört, dass kulturelle Diversität ins Leitbild, in die Entwicklung von Zielen und in die Evaluierung mit einbezogen wird.⁷⁷²
- Entscheidungsträger: Zentrale Voraussetzung für die Implementierung ist, dass Entscheidungsträger das Konzept unterstützen und so ein strategischer und politischer Wille verankert wird. Cultural Diversity Management sollte einerseits top-down gesteuert und gefordert sein. Andererseits sollte es die einzelnen Bausteine der Umsetzung von unten entwickelt und eingeführt werden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Top-Down-Implementierung auf größere Barrieren stößt.⁷⁷³
- Interkulturelle und sprachliche Kompetenz: Die internationaler und komplexer werdende Umwelt beeinflusst die Wirtschaftsförderung maßgeblich. Folglich sind von den Akteuren eine gute Sprachenausbildung sowie Kenntnisse verschiedener Rechtsregelungen zu verlangen.⁷⁷⁴
- Verbesserte Orientierung auf ausländische Partner: Eine kritische Bestandsaufnahme der eigenen Dienstleistungen und Angebote ist die Basis für eine Weiterentwicklung zu Cultural Diversity-bedarfsgerechten Angeboten und neuen Formen der Ansprache (z. B. fremdsprachliche Informationen).⁷⁷⁵

Erste Erfahrungen mit dem systematischen Umgang mit kultureller Diversität liegen in den folgenden Handlungsfeldern vor:

Regionale Kooperationen: Die Wirkungen kultureller Unterschiede in grenzüberschreitenden Kooperationen wurden in den vergangenen Jahren vielfach untersucht. Als Schwierigkeiten in grenzüberschreitenden Kooperationen gelten:

- sprachliche Unterschiede,
- rechtliche Hindernisse,
- unterschiedliche Verwaltungs- und Planungsstrukturen,
- ungleichmäßige Ressourcenverteilung,
- unzureichende Beteiligungsstruktur,
- ungleiche z. T. gegensätzliche Interessen der Akteure,
- ungeklärtes Verhältnis zur Euregio und
- zu unpräzise Zielvorstellungen.⁷⁷⁶

Innerhalb des INTERACT-Projekts „Cultplan“ wurde ein Instrument zum bewussten Umgang mit kultureller Diversität in INTERREG-Projekten entwickelt. Das Instrument stellt keine konkreten Handlungsempfehlungen dar, sondern verdeutlicht anhand von Fragebögen in den

⁷⁷² Vgl. FISCHER, V./WEHRHÖFER, B. (2006): Ansätze interkultureller Öffnung in der öffentlichen Verwaltung. IN: GRÜNHAGE-MONETTI, M. [Hrsg.]: Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Bielefeld. S. 44

⁷⁷³ Vgl. SENATOR FÜR ARBEIT, GESUNDHEIT, JUGEND und SOZIALES (o.J.): Managing Cultural Diversity in Bremen und Bremerhaven. Bremen. S. 13

⁷⁷⁴ Vgl. LEUNIGER, S./HELD, H. (2003): Kommunale Wirtschaftsförderung im Umbruch. IN: Standort. Bd. 27. H. 4. S. 162

⁷⁷⁵ Vgl. FISCHER, V./WEHRHÖFER, B. (2006): a. a. O. S. 44

⁷⁷⁶ Vgl. KELLER, S./STAMM, T. (1997): Grenzen und Perspektiven von grenzüberschreitenden Städtenetzwerken. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 55. H. 1. S. 21

Projektphasen Projektentwicklung, Bewilligung und Projektimplementierung die kulturellen Dimensionen und ihre Auswirkungen auf das Verhalten fremdkultureller Partner.⁷⁷⁷

Regional- und Standortmarketing: Aus dem Bereich Regional- und Standortmarketing liegen Erfahrungen vor, wie durch Berücksichtigung kultureller Unterschiede eine Stadtmarketingkonzeption für deutsche Städte entwickelt werden kann. Dieses Projekt ist vom Ansatz her mit dem betriebswirtschaftlichen Ethnomarketing vergleichbar. In dem Modellprojekt „Interkulturelle Stadtentwicklung in Duisburg und Königswinter“ wurde untersucht, wie Zugewanderte besser am Stadtmarketing und an der Einzelhandelsentwicklung beteiligt werden können. Hintergrund der Studie war, dass Potenziale durch Zugewanderte durch einen zu geringen Zugang zu den Themen Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung ungenutzt blieben. Ziele waren u. a. die Ermittlung wirtschaftlicher Aktivitäten von Zugewanderten, ihre Vorstellungen zur Entwicklung der Stadt als Wirtschaftsstandort sowie die Förderung und Nutzung der wirtschaftlichen Potenziale von Zugewanderten. Um Wirkungsgrad und Effizienz interkultureller Arbeit zu erhöhen, ist der Aufbau von Netzwerken innerhalb von Politik, Verwaltung, privaten Akteuren und der Zielgruppe wichtig.⁷⁷⁸

Die zweite Gruppe von Beispielen im Bereich Standort- und Regionalmarketing betrifft die Ansprache von fremdkulturellen Akteuren mittels des eigenen Internetauftritts. Vor dem Hintergrund, ausländische Investoren und Facharbeiter für die eigene Region zu interessieren, nutzen heute sowohl Großstadtregionen wie Frankfurt-Rhein-Main als auch ländliche Regionen wie der Raum Ostwestfalen-Lippe zielgruppenorientierte Marketingmaßnahmen. Mit dem Slogan „Hier gibt es Heimatgefühl für jeden Geschmack“ stellt die Großstadtregion verschiedene ausländische Communities in der Region vor.⁷⁷⁹ Ostwestfalen-Lippe stellt sich mit dem Slogan „Ostwestfalen-Lippe – Region der kulturellen Vielfalt“ vor und informiert im Internetportal über internationale ökonomische Verflechtungen der Region.⁷⁸⁰

⁷⁷⁷ Vgl. ALTERRA GREEN WORLD RESEARCH: Cultplan - Tool 'Culture in International Cooperation'. Online unter: <http://www.cultplan.org>. Aufgerufen am 01.10.2009

⁷⁷⁸ Vgl. GRINGEL, B./MÖLDERS, U. (2004): Modellprojekt Interkulturelle Stadtentwicklung - Handlungsempfehlungen für die Praxis. IN: Standort. Bd. 28. H. 4. S. 165 ff.

⁷⁷⁹ Vgl. FRANKFURT-RHEIN-MAIN GMBH: Internationale Communities. Online unter: <http://www.frm-united.com/International-Communities.Standortplanung.0.html?&L=1>. Aufgerufen am 27.05.2009

⁷⁸⁰ Vgl. OWL VIELFALT: Ostwestfalen-Lippe – Region der Vielfalt. Online unter: <http://www.owl-vielfalt.de/home/index.html?id=529>. Aufgerufen am 27.05.2009

Abb. 34: Beispiel für einen Ansatz eines Cultural Diversity Managements im Standort- und Regionalmarketing



Quelle: FRANKFURT-RHEIN-MAIN GMBH: Internationale Communities. Online unter: <http://www.frm-united.com/International-Communities.Standortplanung.0.html?&L=1>. Aufgerufen am 27.05.2009

Beschäftigungsförderung: Der Bereich Beschäftigungsförderung weist große Überschneidungen mit den Bereichen Regional- und Standortmarketing sowie den vorgestellten Maßnahmen des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements auf. Zum Einen besteht die Möglichkeit, die Ansprache der fremdkulturellen Fachkräfte über ein Internetportal, wie dem der beiden vorgestellten Regionen, zu gestalten. Zum Anderen könnten Unternehmen bei der Integration fremdkultureller Mitarbeiter durch das Angebot von Maßnahmen des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements durch die Wirtschaftsförderung unterstützt werden, wie z. B. durch Mentorenprogramme, Führungskräfte-Training, Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede und die Organisation von social events.

Aufbau grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen durch interkulturelle Trainings: Die INNOPUNKT-Kampagne des Landes Brandenburg zielte darauf ab, die wirtschaftliche Außenaktivität der beteiligten Unternehmen durch Vermittlung interkultureller Kompetenz zu steigern. Die interkulturelle Kompetenzentwicklung wurde auf Betriebe und Unternehmensnetzwerke konzentriert, die willens und auf Grund der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte in der Lage waren, eine konkrete Steigerung ihrer außenwirtschaftlichen Aktivitäten zu erreichen. Das Projekt hatte hierfür verschiedene Instrumente entwickelt, die es den Unternehmen erleichtern sollten, Kooperationen mit polnischen Partnern aufzubauen.

Ausgangspunkt war die Feststellung, dass gerade kleine Unternehmen enorm innovationsfähig sind, aber unter spezifischen Problemen leiden, die das Innovationspotenzial unabhängig von der Branchenzugehörigkeit, Art der Produktion oder Dienstleistung gefährden. Das Projekt soll

1. einen Kompetenzaufbau durch das Erstellen von unternehmensspezifischen Personalentwicklungskonzepten und durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für interkulturelle Kompetenz leisten. Bestandteil der Qualifizierung waren Spracherwerb und Schulungen zur interkulturellen Kommunikation;
2. durch gezielte Beratung und Coaching den Prozess der Kontaktaufnahme und Gestaltung der Kommunikation zu polnischen Partnern erleichtern;
3. ökonomisches und juristisches Know-How zur Markterschließung den Unternehmen zur Verfügung stellen. Dies ist einerseits durch Schulungen, andererseits durch konkrete Marktanalysen umgesetzt worden.⁷⁸¹

Als Ergebnis der INNOPUNKT-Kampagne wurde folgender Zustand erreicht: Die beteiligten KMU haben ihre interkulturelle Kompetenz in Hinblick auf verschiedene erfolgsträchtige Auslandsmärkte und Branchen wahrnehmbar vergrößert. Sie können sich souverän im Außenhandelsgeschehen bewegen. Die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen wurde verbessert. Es wurden weitere Joint Ventures gegründet und Beschäftigung gesichert.⁷⁸²

Für die Handlungsfelder „Cluster“ und „Wissens- und Technologietransfer“ liegen bislang keine Erfahrungen im Bereich des Cultural Diversity Managements vor. Empirische Studien wie z. B. NIEBUHRs Berechnungen zeigen allerdings, dass kulturelle Diversität die Innovationsaktivitäten auf der regionalen Ebene positiv beeinflusst. Der stärkste Einfluss auf die Innovationsergebnisse liegt bei der Zusammenarbeit hochqualifizierter Arbeiter verschiedener kultureller Prägungen vor.⁷⁸³ Weiter belegen auch BELLINI/OTTAVIANO/PINELLI/PRAROLO dass die Kompetenzen ausländischer Arbeitern, die der einheimischen Arbeitskräfte ergänzen. In ihrem Modell der multikulturellen Produktion bieten verschiedene kulturelle Gruppen unterschiedliche Services an. Kulturelle Diversität hat somit einen positiven Einfluss auf die regionale Produktivität.⁷⁸⁴ Für den Bereich Kooperationen fördert die EU transnationale Kooperationen vor dem Hintergrund, dass durch sie eine Vielzahl innovativer Ideen getestet werden können, was für eine einzelne Region im Alleingang nicht möglich ist. Diese Kooperationen erlauben es, die Eignung verschiedener Konzepte in unterschiedlichen Ausgangssituationen zu testen. „Im Verständnis der Förderprogramme ist die Diversität der europäischen Partnerregionen in transnationalen Partnerschaften eine wesentliche Ressource und ein Mehrwert der Kooperation, die ein einzigartiges Innovationspotenzial darstellt“⁷⁸⁵.

⁷⁸¹ Vgl. TRAPPMANN, V. (2006): a. a. O. S. 282

⁷⁸² Vgl. LASA BRANDENBURG GMBH: Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen – Förderung interkultureller Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen zur Verbesserung grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen. Online unter: <http://www.lasa-brandenburg.de/07-Interkulturelle-Kompetenz.320.0.html>. Aufgerufen am 28.05.2009

⁷⁸³ Vgl. NIEBUHR, A. (2006): a. a. O. S. 21

⁷⁸⁴ Vgl. BELLINI, E./OTTAVIANO, G. I. P./PINELLI, D./PRAROLO, G. (2009): Cultural Diversity and Economic Performance: Evidence from European Regions. Bologna. S. 26

⁷⁸⁵ KLAERING, C./HACHMANN, V./HASSINK, R. (2009): Die Steuerung von Innovationspotenzialen – die Region als Handlungsebene. IN: Informationen zur Raumentwicklung. H. 5/2009. S. 301

3.3 Vergleich der Implementierungsschritte eines Cultural Diversity Managements mit den Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung

Die strategische Wirtschaftsförderung kann in folgende Phasen eingeteilt werden:

1. veränderte Rahmenbedingungen/Standortwettbewerb,
2. veränderte Anforderungen,
3. integriertes Standortmanagement,
4. Erarbeitung neuer Ansätze,
5. Entwicklung von Maßnahmen,
6. Umsetzung von Maßnahmen.

Sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus Sicht der Wirtschaftsförderung ergibt sich auf Grund veränderter Rahmenbedingungen und neuer Herausforderungen die Notwendigkeit, kulturelle Diversität als Ressource zu verstehen und möglichst optimal zu nutzen. Dabei muss kulturelle Diversität als Steuerungsvariable verstanden werden. Folglich ist sie als eine zentrale Variable in der Ausarbeitung von Strategien zu berücksichtigen. In beiden Fällen ist die Nutzung kultureller Diversität als Katalysator zu verstehen, mit dem es gelingen soll, übergeordnete Ziele besser bzw. schneller erreichen zu können. Schnittstelle zwischen dem Bereich „Herausforderungen“ der Wirtschaftsförderung und der Phase „Herstellung eines Business-Kontextes“ des Cultural Diversity Managements ist das Verständnis von kultureller Diversität als zusätzliche Ressource, um übergeordnete Ziele besser zu erreichen. Sie hat somit eine Katalysatorfunktion. Durch einen mit den zentralen Herausforderungen, wie den beschriebenen Mega-Trends und regionalen Ansprüchen verknüpften Ansatz soll kulturelle Diversität strategisch eingesetzt werden. Die erste Phase der Wirtschaftsförderung beschäftigt sich mit der Analyse der veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Wirtschaftsförderung. Diese Schritte aus Wirtschaftsförderung und Cultural Diversity Management können inhaltlich unter dem Begriff Herausforderung als Baustein eines neuen Ansatzes zum strukturierten Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung zusammengefasst werden. Auch Unternehmen beschäftigen sich im ersten Implementierungsschritt mit neuen Herausforderungen. Allerdings wird in diesem Schritt explizit eine Verbindung zur kulturellen Diversität hergestellt, in dem der Umgang mit kultureller Diversität strikt an mindestens ein Kerngeschäft des Unternehmens geknüpft wird. Ziel ist es, die eigene Geschäftsposition durch diese Verknüpfung zu stärken. Diese Verknüpfung ist im Bereich der Analyse der Herausforderungen auch in der Wirtschaftsförderung sinnvoll. Deshalb wird der erste Baustein des strategischen Ansatzes „Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung“ genannt, die Implementierungsphase „Bildung eines Business-Kontextes“ ist in diesem Baustein aufgegangen.

Das Standortmanagement ist durch strategische Überlegungen gekennzeichnet. In dieser Phase der Entwicklung von Wirtschaftsförderungsstrategien werden verschiedene Strategien für den Wirtschaftsstandort erarbeitet, dabei werden die Organisation der Wirtschaft, Profilierung des Standorts sowie die Wettbewerbssituation berücksichtigt. In dieser Phase muss kulturelle Diversität als Ressource berücksichtigt werden. Da sie als Katalysator zur besseren Zielerreichung analog zu den Überlegungen in Unternehmen eingesetzt werden soll, muss zum Einen geklärt werden, was unter kultureller Diversität zu verstehen ist. Außerdem muss festgelegt werden, welche Ziele mit der Nutzung kultureller Diversität besser erreicht

werden können. Grundlage für diese Zielformulierung sollte eine Analyse der fokussierten Herausforderung und der relevanten grenzüberschreitenden Verflechtungen sein. In die Phase des Standortmanagements werden die Implementierungsschritte „Definition“, „Ziele“ und „Ist-Analyse“ des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements integriert.

In der Umsetzung muss eine Leitstrategie zum Umgang mit kultureller Diversität als Begegnung einer oder mehrerer Herausforderungen wie dem demographischen Wandel erarbeitet werden, an die konkrete Ziele geknüpft werden. Ferner ist zu erwarten, dass die Wirtschaftsförderung sich interkulturell öffnet und als gutes Beispiel im Umgang mit fremdkulturellen Partnern und Kunden fungiert. Außerdem ist es an dieser Stelle sinnvoll, dass ein Schlüsselakteur, der den Prozess nach innen und außen unterstützt, gewonnen wird. Da die Erarbeitung von Strategien und die Integration des Themas „kulturelle Diversität“ einen veränderten Anspruch der Wirtschaftsförderung selbst im Umgang mit dem Thema bedeutet, wird der zweite Baustein „Interkulturelle Öffnung der Wirtschaftsförderung“ genannt.

Die dritte Phase umfasst die Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung, in der konkrete Ansätze zur Umsetzung der Strategie erarbeitet werden und darauf aufbauend Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Der Schritt der Entwicklung von Ansätzen ist in der Implementierung des Cultural Diversity Managements nicht vorgesehen. Jedoch erscheint es sinnvoll, auf Grund des Umfangs der genannten Herausforderungsthemen in der Wirtschaftsförderung nach Ansätzen zu unterscheiden. Diese Ansätze können bei Bedarf von einer oder mehreren Maßnahmen umgesetzt werden. Der dritte Baustein zur Integration des Ansatzes umfasst somit die „Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität“.

Als vierter Baustein wird die „Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Begegnung einer Herausforderung“ festgelegt. Die Maßnahmen können zunächst das Unternehmen bzw. die Region allgemein adressieren, wie z. B. das Angebot von Sprachkursen für alle Mitarbeiter bzw. für die Bewohner der Region. Es können aber auch Maßnahmen durchgeführt werden, die ein bestimmtes Themenfeld bzw. eine bestimmte Zielgruppe betreffen.

Die „Evaluierung“ stellt den letzten Schritt der Implementierung des Cultural Diversity Managements in Unternehmen dar. Die Evaluierungskultur ist in der Wirtschaftsförderung bisher kaum etabliert und wird nur punktuell eingesetzt. Aus diesem Grund ist das methodische Instrumentarium auch nicht hinreichend entwickelt und gerade die Herstellung der Kausalität zwischen qualitativen Veränderungsprozessen und regionalökonomischen Effekten ist bisher kaum geglückt. Die „Evaluierung“ wird als fünfter Baustein in den Ansatz zur Integration eines Cultural Diversity Managements in die strategische Wirtschaftsförderung aufgenommen. Der vorgestellte Ablauf ist idealtypisch und so ist es fraglich, ob diese Evaluierungen umgesetzt werden. Jedoch erscheint der Schritt Evaluierung eines solch umfangreichen Ansatzes in der Wirtschaftsförderung wünschenswert.

Tab. 17 zeigt zusammenfassend das Ergebnis der Überschneidung von Schritten der strategischen Wirtschaftsförderung und der Implementierung des Cultural Diversity Managements.

Tab. 17: Grundlagen für die Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen

Grundlagen zur Entwicklung der Bausteine und Maßnahmen				Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung		Schritte zur Implementierung des Cultural Diversity Managements			
					Baustein
Herausforderung	Veränderte Rahmenbedingungen/Standortwettbewerb	Herstellung eines Business-Kontextes		Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung	
Strategie (=integriertes Standortmanagement)	Organisationsstrategie	Definitio- n	Ziele	Ist- Analyse	Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung
	Profilierungsstrategie				
	Wettbewerbsstrategie				
Handlungsfelder	Neue Ansätze	----- ⁷⁸⁶			Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität
	Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen	Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen			Baustein 4: Umsetzung interkultureller Maßnahmen der Wirtschaftsförderung
-----	----- ⁷⁸⁷	Evaluierung			Baustein 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

4. Zwischenfazit: Integration des Cultural Diversity Ansatzes in die Wirtschaftsförderung zur Bildung eines neuen strategischen Ansatzes

Um einen Weg aufzuzeigen, wie kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung durch einen kultursensiblen und strukturierten Umgang genutzt werden kann, wird an dieser Stelle auf Erkenntnisse der internationalen Managementlehre zurückgegriffen. Hier stellt das Cultural Diversity Management einen Ansatz dar, in Unternehmen kulturelle Diversität zu nutzen. Die Implementierungsschritte dieses Ansatzes sind

⁷⁸⁶ Für diesen Baustein gibt es keine Entsprechung im Cultural Diversity Management.

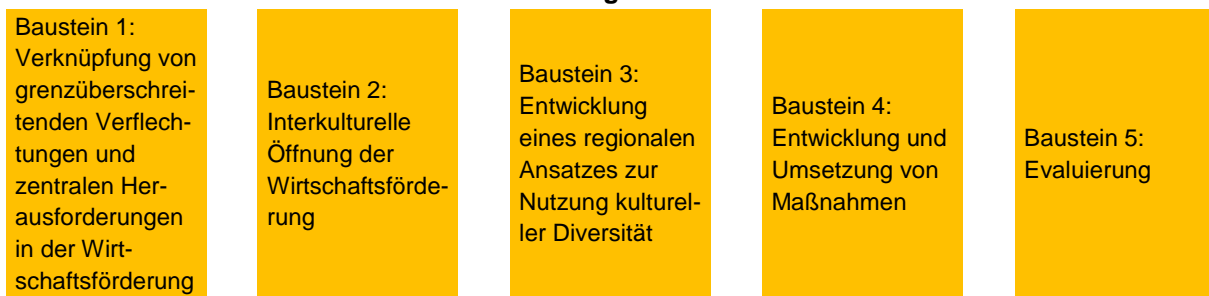
⁷⁸⁷ Für diesen Baustein gibt es keine Entsprechung in der strategischen Wirtschaftsförderung.

1. Herstellung eines Business-Kontextes,
2. Bildung einer spezifischen Definition von Cultural Diversity Management,
3. Definition der Cultural Diversity-Ziele,
4. Durchführung einer Ist-Analyse,
5. Entwicklung von Maßnahmen und Konzepten,
6. Umsetzung von Maßnahmen und
7. Evaluierung.

Wie die vorangegangenen Abschnitte gezeigt haben, gibt es einige Unterschiede zwischen den Anforderungen von Wirtschaftsförderungseinrichtungen und von Unternehmen an ein Cultural Diversity Management. Jedoch gibt es Gemeinsamkeiten bei der Integration eines Cultural Diversity Managements, wie z. B. bei der Motivation und bei den Einflussbereichen. Ein großer Unterschied besteht allerdings darin, dass Unternehmen direkt auf die Synergieentwicklung Einfluss nehmen können, während die Wirtschaftsförderung in einer Mittlerrolle ist. Weiterhin konnten Überschneidungen durch eine Analyse der Einflussbereiche kultureller Diversität in den Themen Kunden/Marketing, Personal/Beschäftigungsförderung und (regionale) Kooperationen festgestellt werden. Auf Grund dieser Tatsachen erscheint der betriebswirtschaftliche Cultural Diversity Ansatz geeignet, auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung modifiziert zu werden.

Durch eine Überschneidung der Implementierungsschritte des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements und der Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung können fünf Bausteine zur Integration des Cultural Diversity Managements in die Wirtschaftsförderung aufgezeigt werden. Die Umsetzung der Bausteine bedarf einer weiteren Auswertung der Ergebnisse der Fallstudie. Diese Analyse kann nur exemplarisch anhand der räumlichen Fallstudie des Landkreises Cham erfolgen, da die drei Wirkungsdimensionen bei der Identifizierung von Handlungsansätzen und Projekten Beachtung finden müssen.⁷⁸⁸

Abb. 35: Bausteine zur Entwicklung von Rahmenbedingungen zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

⁷⁸⁸ Vgl. Kap. C III

II Bausteine zur Nutzung kultureller Diversität mittels eines modifizierten Cultural Diversity Managements für die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

1. Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung

In diesem Baustein werden die durch die veränderten Rahmenbedingungen entstandenen Herausforderungen im Landkreis Cham und der erste Schritt, um ein Cultural Diversity Management in einem Betrieb zu implementieren, verknüpft. Ansatzpunkt ist hier, grenzüberschreitende Verflechtungen als Baustein zu nutzen, um diesen Herausforderungen regional zu begegnen.

Tab. 18: Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung⁷⁸⁹

Grundlagen zur Entwicklung der Bausteine und Maßnahmen		Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung		Schritte zur Implementierung des Cultural Diversity Managements	
		Baustein	
Herausforderung	Veränderte Rahmenbedingungen/Standortwettbewerb	Herstellung eines Business-Kontextes	Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

1.1 Identifizierung von zentralen Herausforderungen

Anhand der Fallstudie Cham wird deutlich, dass zwei zentrale Erwartungen an den Ansatz gestellt werden. Zum Einen muss er den Zielen der Wirtschaftsförderung gerecht werden und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Zum Anderen gilt es, grenzüberschreitende Verflechtungen aufzubauen und interkulturelles Vertrauen zwischen den Akteuren herzustellen. Die Maßnahmen, die die Rahmenbedingungen für den Vertrauensaufbau etablieren sollen, müssen so auch in Beziehung zu den Zielen der Wirtschaftsförderung stehen und können nicht völlig losgelöst sein.

1.2 Begegnung zentraler Herausforderungen durch grenzüberschreitende Verflechtungen

Bei grenzüberschreitenden Projekten müssen klare Ansatzpunkte zwischen den aktuellen Herausforderungen sowie den mittel- und langfristigen Strategien der Wirtschaftsförderung und der Nutzung kultureller Diversität bestehen. Für den Landkreis Cham sind in den nächsten Jahren folgende Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung zu benennen:

⁷⁸⁹ Zu Beginn des jedes Bausteins wird in einer Tabelle der Baustein als Synthesergebnis aus dem Cultural Diversity Management und der strategischen Wirtschaftsförderung dargestellt.

- demographischer Wandel/Fachkräftemangel,
- Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit,
- Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs (durch regionale Kooperationen),
- Abgrenzung zu den Metropolregionen München und Nürnberg.

Diese Themenfelder sollen durch grenzüberschreitende Verflechtungen bearbeitet werden, wobei die Abgrenzung zu den Metropolregionen durch die Bearbeitung der anderen Themen sichergestellt werden soll.

Die Nutzung kultureller Diversität benötigt durch die besondere Ausprägung der Kulturstandards Personen- vs. Sachorientierung im bayerisch-böhmischen Grenzraum eine lange Aufbauphase, bevor sich Synergien entwickeln können. Hieraus ergibt sich, dass zuerst aus Sicht der bayerischen Akteure ein hoher Zeitaufwand nötig ist, bevor aus der interkulturellen Zusammenarbeit Vorteile entstehen. Deshalb muss ein klares Ziel, das möglichst eng verbunden ist an aktuelle Herausforderungen, benannt werden.⁷⁹⁰ Des Weiteren ist es notwendig, dass genau überprüft wird, ob eine Einbeziehung der westböhmischen Nachbarregion sinnvoll und erfolversprechend ist. So ergeben sich für die Herausforderung demographischer Wandel Fragen zum Fachkräftepotenzial in Westböhmen oder für die Herausforderung Innovationsorientierung Fragen zu vorhandenen F & E-Einrichtungen in der Nachbarregion.

1.3 Analyse der handlungsrelevanten Kulturunterschiede und der Art der Synergieentwicklung

Bei der Bearbeitung der Themenfelder und der Implementierung des Cultural Diversity Managements in die Wirtschaftsförderung müssen die handlungsrelevanten Kulturunterschiede sowie die spezifische Art der Synergieentwicklung im bayerisch-böhmischen Kontext beachtet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die umzusetzenden Maßnahmen eine Unterstützung für den Aufbau interkultureller Synergien darstellen. Insbesondere müssen Rahmenbedingungen zum Aufbau grenzüberschreitender Reputation durch informelle Netzwerke geschaffen werden.

1.4 Evaluierung bestehender grenzüberschreitender Verflechtungen

Eine weitere wichtige Grundlage stellen bereits vorhandene grenzüberschreitende Netzwerke und Verflechtungen im Landkreis Cham dar. Der Vertrauensaufbau erfolgt in dieser Region über eine grenzüberschreitende Reputation, die auf informellen Netzwerken beruht. Deshalb sind Netzwerke die Basis für interkulturelle Synergien.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass kulturelle Diversität eine zusätzliche Ressource der regionalen Wirtschaftsförderung in Cham darstellt. Ihr Nutzen liegt in der engen Verknüpfung von aktuellen Herausforderungen, dem sozioökonomischen Potenzial in Westböhmen sowie vorhandenen grenzüberschreitenden Netzwerken. Die Identifizierung der Ressource stellt den ersten Schritt des Ansatzes dar und gliedert sich in die Maßnahmen:

⁷⁹⁰ Vgl. Experteninterview C 15

- Identifizierung der aktuellen Herausforderungen im Landkreis Cham,
- Überprüfung der Möglichkeiten, durch Verflechtungen mit westböhmisches Akteuren die eigene Wettbewerbsposition zu stärken,
- Analyse der handlungsrelevanten Kulturunterschiede und der Art der Synergieentwicklung,
- Evaluierung bestehender grenzüberschreitender Verflechtungen als Ansatzpunkt zum Aus- bzw. Aufbau einer neuen Verflechtung mit dem Ziel, aktuellen Herausforderungen besser begegnen zu können.

Tab. 19: Maßnahmen innerhalb des Bausteins 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung⁷⁹¹

Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Baustein	Maßnahme
Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung	Identifizierung der aktuellen Herausforderungen im Landkreis Cham
	Überprüfung der Möglichkeiten, durch Verflechtungen mit westböhmisches Akteuren die eigene Wettbewerbsposition zu stärken
	Analyse der handlungsrelevanten Kulturunterschiede und der Art der Synergieentwicklung
	Evaluierung bestehender grenzüberschreitender Verflechtungen als Ansatzpunkt zum Aus- bzw. Aufbau einer neuen Verflechtung mit dem Ziel, aktuellen Herausforderungen besser begegnen zu können.

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

2. Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung

Dieser Baustein beinhaltet verschiedene Maßnahmen, die sich konkret mit dem Umgang mit kultureller Diversität im Landkreis Cham beschäftigen. Aus den Erkenntnissen aus Baustein 1 soll eine Leitstrategie für den Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung abgeleitet und gegebenenfalls Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Wirtschaftsförderung erarbeitet werden. Die Etablierung einer Leitstrategie zum Umgang mit kultureller Diversität verlangt, dass gerade die Wirtschaftsförderung als Initiator und Moderator des strategischen Prozesses erfolgreich mit kultureller Diversität umgeht.

Die starke Ausrichtung des Regionalmanagements auf grenzüberschreitende Projekte sowie die skizzierten Anstrengungen, den Herausforderungen durch grenzüberschreitende Projekte zu begegnen, machen es offensichtlich, dass im Landkreis Cham grenzüberschreitende Kontakte zunehmen werden. Die kulturelle Diversität wird damit bewusst erhöht. Damit die An-

⁷⁹¹ Zur besseren Übersicht werden am Ende jedes Bausteins die Maßnahmen in einer Tabelle zusammengefasst.

sätze ihre bestmöglichen Wirkungen erzielen können, ist aus interkultureller Perspektive zu empfehlen, die kulturelle Diversität zu erhalten und den Umgang mit ihr zu schulen.

Tab. 20: Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung

Grundlagen zur Entwicklung der Bausteine und Maßnahmen		Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung			
Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung		Schritte zur Implementierung des Cultural Diversity Managements			
		Baustein			
Strategie (=integriertes Standortmanagement)	Organisationsstrategie	Defini-tion	Ziele	Ist-Analy-se	Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung
	Profilierungsstrategie				
	Wettbewerbsstrategien				

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

2.1 Erarbeitung einer Leitstrategie und der Ziele der grenzüberschreitenden Verflechtungen

Eine Maßnahme ist, zu überprüfen, inwieweit kulturelle Diversität auf aktuelle Handlungsfelder, die im Zusammenhang mit den in Baustein 1 identifizierten Herausforderungen stehen, einwirkt. Diese Überprüfung kann zunächst anhand von Erfahrungen abgeschätzt werden. Wird kulturelle Diversität als positiver Einflussfaktor für die Umsetzung eines Handlungsfeldes identifiziert, muss eine Leitstrategie zur Nutzung kultureller Diversität festgelegt werden.

Das Ziel des Cultural Diversity Managements muss definiert werden und sollte zur Begegnung einer aktuellen Herausforderung dienen und der Grenzregion ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen. Die Ist-Analyse kann situationsgerecht durch einen Cultural Fit umgesetzt werden.

Außerdem muss bestimmt werden, wie nah oder fern die tschechische Kultur empfunden wird und welche Ausprägungen als besonders fremd bzw. störend für die Zusammenarbeit eingestuft werden.⁷⁹² Die Akzeptanz der westböhmisches Kultur erfolgt vielfach über die Betonung von Gemeinsamkeiten und über die Abgrenzung zu Kulturen, die den Chamer Akteuren noch fremder erscheinen. Dieses Gefühl von Gemeinsamkeit ist ein wesentlicher Einstiegspunkt, um die Akzeptanz für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit bei den Akteuren zu gewinnen. Diese Gemeinsamkeiten können sich aber auch auf Aspekte in der Landschaft wie z. B. den Wald beziehen.⁷⁹³ Deshalb sollte die Leitstrategie Gemeinsames betonen und die angesprochenen Handlungsfelder herausstellen. Vorschlag für den Namen einer Leitstrategie ist „Nutzung der Vielfalt des bayerisch-böhmischen Waldes“. Mit der Vielfalt kann neben der kulturellen Vielfalt auch die Vielfalt der Branchenstruktur oder der Unter-

⁷⁹² Vgl. Experteninterview C 9

⁷⁹³ Vgl. Experteninterview C 4

nehmen allgemein gemeint sein. Wichtig ist, dass die kulturelle Vielfalt in der Region als eine Art Katalysator genutzt werden soll, um andere Ziele besser erreichen zu können. Diese Ziele können die Sicherung des regionalen Fachkräftepotenzials, die Erhöhung von F & E-Projekten durch grenzüberschreitende Kooperation oder die gemeinsame Weiterentwicklung der Region zu einer Destination des Wellness- und Aktivtourismus sein.

2.2 Klärung von Zuständigkeiten

Ferner ist es wünschenswert, dass die Wirtschaftsförderung hier eine Vorbild und Mittlerrolle einnimmt. Für die Implementierung und Umsetzung der Strategie sollte in der Wirtschaftsförderung eine Person benannt werden, die die Maßnahmen koordiniert. Da diese Person Ansprechpartner für die Akteure der grenzüberschreitenden Verflechtung ist, sollte sie ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz besitzen. Ein Beispiel für eine solche Koordinierungsaufgabe stellt der Ansatz der „IKK-Beauftragten“⁷⁹⁴ innerhalb des Projekts „Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum“ dar.⁷⁹⁵ Der IKK-Beauftragte hat vergleichbar mit einem „Gender- bzw. Frauenbeauftragten“ die Funktion, zentraler Ansprechpartner für Belange fremdkultureller Verflechtungen zu sein. Er hat dafür Sorge zu tragen, dass die Wirtschaftsförderung sowohl nach innen als auch nach außen, interkulturelle Verschiedenheit von Akteuren beachtet und wertschätzt.

Das im Landkreis Cham neu eingerichtete Regionalmanagement, das bereits vielfältige Aufgaben im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit wahrnimmt, ist besonders geeignet zur Übernahme dieser Koordinierungsaufgaben.

2.3 Interkulturelle Beratung

Der Prozess der Implementierung und Umsetzung eines Cultural Diversity Managements sollte von einer interkulturellen Beratung begleitet werden. Neben der interkulturellen Ausbildung des sog. IKK-Beauftragten sollten sowohl für die Verwaltung als auch für Unternehmen im Landkreis interkulturelle Trainings angeboten werden. Außerdem sollte die Erarbeitung und Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen interkulturell begleitet werden, um so einen optimalen Beitrag zur interkulturellen Synergieentwicklung in dem jeweiligen Handlungsfeld erzielen zu können.

2.4 Befürwortung grenzüberschreitender Projekte

Die Befürwortung grenzüberschreitender Projekte ist wichtig, um ein Verständnis des Mehrwerts grenzüberschreitender Projekte in der Wirtschaft zu etablieren. Bisher sind diese Projekte negativ belegt. Die Vorstellung von guten Erfahrungen im Sinne von Best-Practices ist wünschenswert. Auf Grund der aufgeladenen Emotionalisierung des Themas sind vertrauensvolle Gespräche und Kreise ein guter Einstieg, um Unternehmen dazu zu gewinnen, positiv über ihre Erfahrungen zu sprechen.

⁷⁹⁴ IKK ist die Abkürzung für Interkulturelle Kompetenz

⁷⁹⁵ Vgl. LEHRSTUHL FÜR REGIONALENTWICKLUNG UND RAUMORDNUNG: Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum – Interkulturelle Kompetenz. Online unter: http://www.gute-nachbarschaft.org/aktivitaeten_ikk.php. Aufgerufen am 20.07.2009

2.5 Gewinnung von Schlüsselakteuren

Für die Integration eines Cultural Diversity Managements in die Wirtschaftsförderung ist ein Schlüsselakteur erforderlich. Dieser könnte z. B. ein Politiker, aber auch ein Unternehmer sein. Im Fall des Landkreises Cham wurde vielfach die Bedeutung des Landrats als treibende Kraft für ein Umdenken und für eine neue Selbstwahrnehmung betont. Auf Grund der hohen Akzeptanz des Landrats wäre es wünschenswert, wenn er als Schlüsselakteur den Prozess der grenzüberschreitenden Neuausrichtung begleiten würde und die Befürwortung grenzüberschreitender wirtschaftlicher Verflechtungen betont.

Außerdem bedarf es auch im Kreise der Unternehmen Multiplikatoren, die positiv über ihre Erfahrungen berichten und als Mentoren für neue Verflechtungen zur Verfügung stehen. Dies kann am besten in bestehenden Netzwerken geschehen.

Tab. 21: Maßnahmen innerhalb des Bausteins 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung

Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Baustein	Maßnahme
Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung	Erarbeitung einer Leitstrategie und der Ziele der grenzüberschreitenden Verflechtungen
	Klärung von Zuständigkeiten
	interkulturelle Beratung
	Befürwortung grenzüberschreitender Verflechtungen
	Gewinnung von Schlüsselakteuren

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

3. Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität im Landkreis Cham

In diesem dritten Baustein werden regionale Ansätze zur Nutzung kultureller Diversität entwickelt. Besonderheit ist hier, dass es keine Entsprechung des Schrittes im betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Management gibt.

Tab. 22: Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität

Grundlagen zur Entwicklung der Bausteine und Maßnahmen		Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung
Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung	Schritte zur Implementierung des Cultural Diversity Managements	Baustein
Neue Ansätze	----- ⁷⁹⁶	Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität

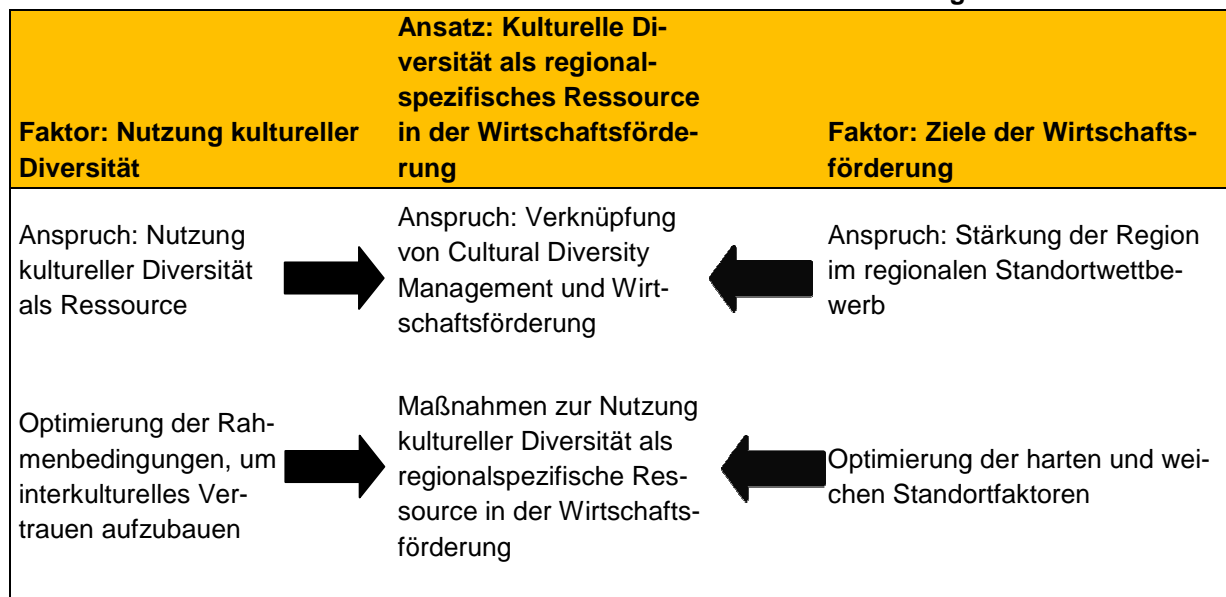
Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

3.1 Identifizierung von Handlungsfeldern zur grenzüberschreitenden Ausrichtung

Die Erarbeitung geeigneter Ansätze zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung ist Inhalt des dritten Bausteins. Bei der Implementierung des strategischen Ansatzes ist ebenfalls eine Modifizierung des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements auf die Anforderungen der Wirtschaftsförderung nötig, wobei sich aber auch Gemeinsamkeiten identifizieren lassen. Bedeutsam ist hier, dass die zu identifizierenden Handlungsfelder den beiden Faktoren „Nutzung kultureller Diversität“ und „Ziele der Wirtschaftsförderung“ gerecht werden muss. So stehen die Ansprüche, kulturelle Diversität als Ressource zu nutzen und die Region im Standortwettbewerb zu stärken, zunächst nebeneinander und müssen durch einen neuen Ansatz miteinander verbunden werden. Ebenso verhält es sich auf der operativen Ebene, in der die Optimierung der Rahmenbedingungen interkulturelles Vertrauen aufzubauen mit der Optimierung der harten und weichen Standortfaktoren in Einklang zu bringen sind.

⁷⁹⁶ Für diesen Baustein gibt es keine Entsprechung im Cultural Diversity Management.

Abb. 36: Einfluss verschiedener Faktoren auf die Erarbeitung eines Ansatzes zur Nutzung kultureller Diversität als Ressource in der Wirtschaftsförderung



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Die als zentral für die Wirtschaftsförderung erachteten Herausforderungen dienen als Ausgangspunkt für die Überlegungen. Die Ansätze im Landkreis Cham ergeben sich auf Grund der identifizierten Herausforderungen

- regionale Innovationsförderung durch Wissens- und Technologietransfer,
- Sicherstellung eines ausreichenden Fachkräftepotenzials,
- grenzüberschreitende Projekte und Marketingaktivitäten in den touristischen Teilräumen des Landkreises.

Mit den Ansätzen sollen die im Baustein 2 identifizierten Ziele konkretisiert werden. Z. B. könnte das Ziel „Sicherstellung des Fachkräftepotenzials“ durch einen Ansatz zur Ansprache tschechischer Fachkräfte oder Absolventen erreicht werden. Außerdem sind auch weitere Ansätze wie das Halten der heimischen Fachkräfte in der Region denkbar. Die Besonderheit bei der Erarbeitung der Ansätze ist, dass kulturelle Aspekte in die Überlegungen einbezogen werden.

Für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Entfaltung interkultureller Synergien ist es notwendig, sehr detailliert zu wissen, wie kulturelle Diversität auf das Handlungsfeld einwirkt. Einen möglichen Ansatz stellt die Analyse der interkulturellen Synergieentwicklung dar. Die Analyse erfolgt über die Betrachtung der verschiedenen Kulturunterschiede. Die einzelnen Kulturunterschiede werden bezüglich ihrer Wirkungen auf das jeweilige Handlungsfeld bewertet. Erfolgt eine überwiegend positive Bewertung, liegt eine Passfähigkeit der Kulturen vor. Ein gemischtes Ergebnis lässt auf eine Komplementarität oder Kompatibilität der Kulturen schließen, die sich durch unterstützende Maßnahmen auch positiv auf das Handlungsfeld auswirken können.

Wie bereits erwähnt, ist es bei allen Bausteinen notwendig, einen klaren Bezug zu den zentralen Herausforderungen der Wirtschaftsförderung herzustellen. Die in Frage kommenden Herausforderungen wurden im Baustein 1 identifiziert.

3.2 Wirkungen der Kulturunterschiede auf die einzelnen Handlungsfelder

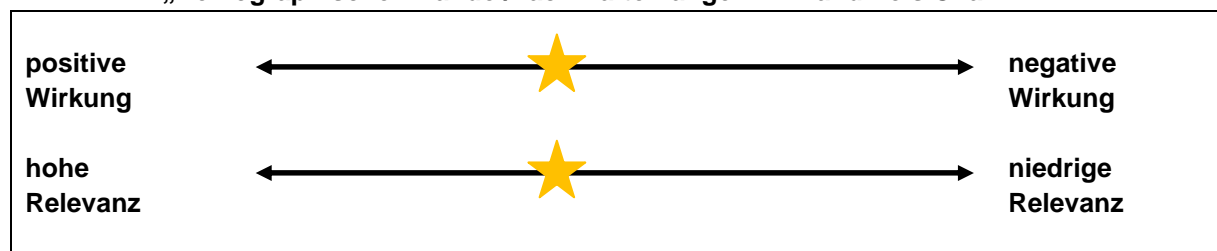
3.2.1 Wirkungen der Kulturunterschiede auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“

Das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ ist geprägt durch die Bemühungen verschiedener Akteure der Wirtschaftsförderung, ausreichend qualifizierte Fachkräfte in dem peripher gelegenen Landkreis zu haben. Neben der Haltung junger Arbeitskräfte, die zur Ausbildung vielfach in die Verdichtungsräume Nürnberg und Regensburg ziehen, ist eine aktive Anwerbung von externen Personen notwendig.⁷⁹⁷ Auf Grund des in Deutschland allgemein im gewerblich-technischen Bereich vorherrschenden Fachkräftemangels ist eine Anwerbung von Personen aus der Tschechischen Republik denkbar.⁷⁹⁸

Der Kulturunterschied „Sprache“ hat hier eine neutrale Wirkung. Bisher wurden nur im geringen Maße Fachkräfte aus der Tschechischen Republik im Landkreis Cham eingestellt. Ihre Sprachkenntnisse werden als sehr gut beschrieben, sodass die Sprache keine Auswirkung und Relevanz für dieses Handlungsfeld hat.⁷⁹⁹

Jedoch ist es denkbar, dass bei anhaltendem Fachkräftemangel nicht nur Personen aus der Tschechischen Republik eingestellt werden können, die über sehr gute Deutschkenntnisse verfügen. Dann würde der Kulturunterschied eine größere Relevanz erhalten und könnte sich negativ auf das Handlungsfeld auswirken.

Abb. 37: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Sprache“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham

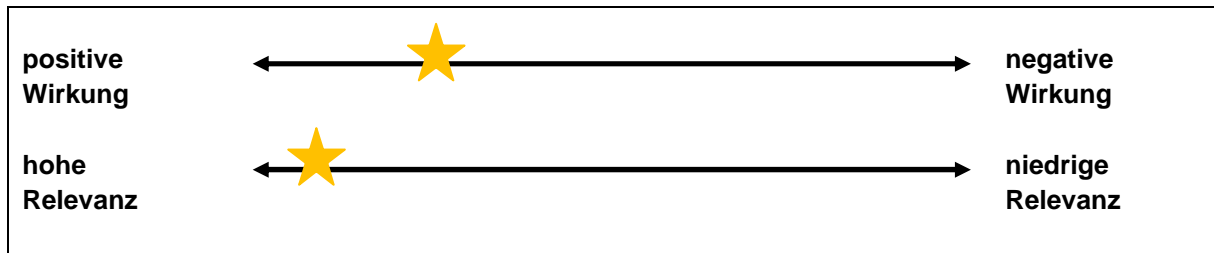


Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Der Kulturunterschied „Bedeutung von Freundschaft“ ist beim Aufbau von Vertrauen ein zentraler Aspekt. Die Wertschätzung der Person eines tschechischen Mitarbeiters wird in diesem Zusammenhang ebenfalls als sehr bedeutend eingeschätzt und hilft, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, das die Grundlage für Synergieeffekte wie das „Tschechische Improvisationsgeschick“ darstellt.⁸⁰⁰ Daher hat dieser Kulturunterschied eine positive Wirkung auf das Handlungsfeld, sofern sich die bayerischen Akteure aktiv um den tschechischen Mitarbeiter als Person bemühen. Für die Synergieentwicklung in diesem Handlungsfeld ist die Relevanz dieses Kulturunterschieds als sehr hoch einzustufen.

⁷⁹⁷ Vgl. Experteninterview C 6
⁷⁹⁸ Vgl. Experteninterview C 10
⁷⁹⁹ Vgl. Experteninterview C 8
⁸⁰⁰ Vgl. Kap. C II 1.2.4

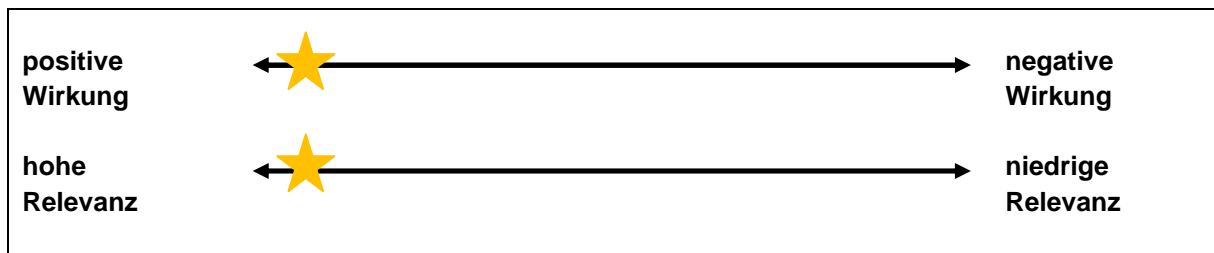
Abb. 38: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Bedeutung von Freundschaft“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Der Kulturunterschied „Tschechisches Improvisationsgeschick“ ist für das Handlungsfeld als sehr positiv einzustufen. Bayerische Akteure schätzen insbesondere das tschechische Improvisationsgeschick.⁸⁰¹ Diese Fähigkeit wird als sehr positiv für die Mitarbeit in deutschen Betrieben angesehen und besitzt somit eine sehr hohe Relevanz.

Abb. 39: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Tschechisches Improvisationsgeschick“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham

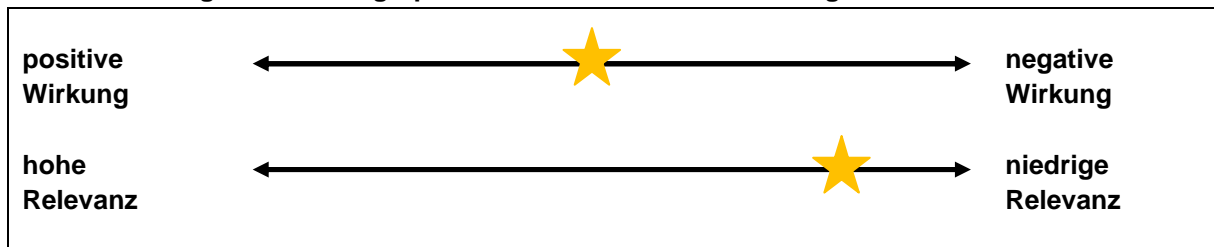


Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Der Kulturunterschied „Umgang mit Zeit“ wurde neutral hinsichtlich dieses Handlungsfelds beurteilt. Es wurde betont, dass sich tschechische Fachkräfte sehr um Pünktlichkeit bemühen und dieser Kulturunterschied keine direkte Relevanz hat.

Ein anderer Aspekt dieses Kulturunterschieds ist die tschechische Neigung, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Während in Deutschland Dinge eher nacheinander erledigt werden. Auch dieser Aspekt hat im Bezug auf das genannte Handlungsfeld in der Regel keine Auswirkungen.

Abb. 40: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Umgang mit Zeit“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

⁸⁰¹ Vgl. Experteninterview C 8

Der Kulturunterschied „Qualitätsverständnis“ wurde in Bezug auf das Handlungsfeld eher kritisch beurteilt. Da das Qualitätsverständnis gerade in der Einarbeitungszeit häufig Ursache für Konflikte darstellt. Oft gleicht sich das Verständnis an, weshalb der Kulturunterschied insgesamt eine eher untergeordnete Relevanz hat.

Abb. 41: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Qualitätsverständnis“ auf das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ im Landkreis Cham

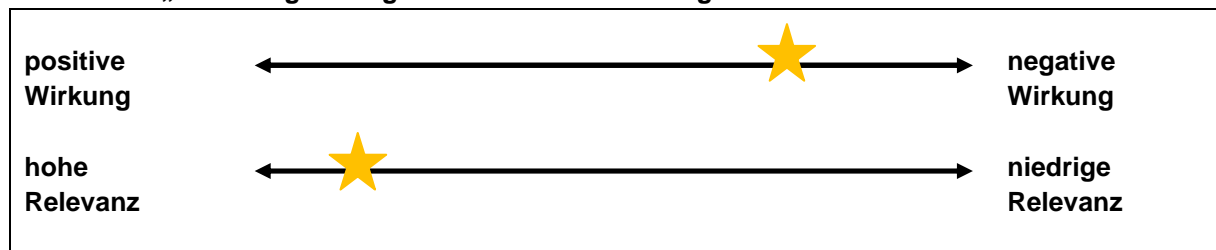


Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

3.2.2 Wirkungen der Kulturunterschiede auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“

Die verschiedenen Sprachen sind im Hinblick auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ als kritisch zu beurteilen. Das gemeinsame Arbeiten an innovativen Prozessen und Produkten erfordert eine sehr gute sprachliche Ausdrucksfähigkeit sowie die Kenntnisse der Fachbegriffe in der jeweiligen Fremdsprache. Der Wissens- und Innovationstransfer kann durch mangelnde Sprachkenntnisse erheblich erschwert werden.

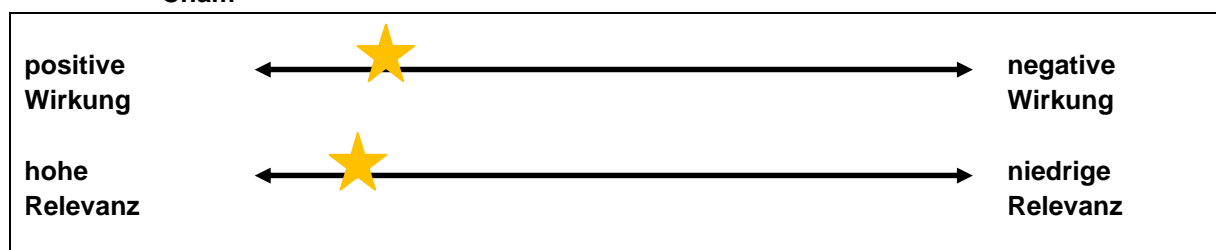
Abb. 42: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Sprache“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Das gemeinsame Arbeiten erfordert ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Akteuren. Wie bereits dargestellt, ist der Vertrauensaufbau im bayerisch-böhmischen Kontext durch den Aufbau von Freundschaft und das Vertrauen in die Person des anderen sehr maßgeblich und stellt die Grundlage für die Bereitschaft, Wissen zu teilen, dar.

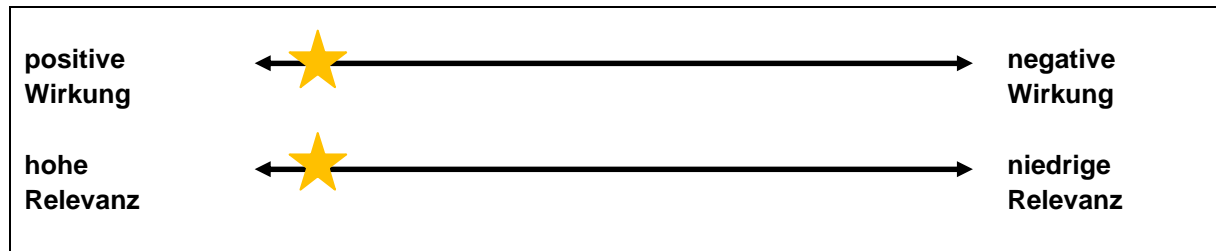
Abb. 43: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Bedeutung von Freundschaft“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Dem Kulturunterschied „Tschechisches Improvisationsgeschick“ wird gerade in Bezug auf verschiedene Fragestellungen um Innovationen sehr positive Wirkungen und eine hohe Relevanz zugeschrieben. Die unterschiedlichen Herangehensweisen an neue Fragestellungen und unterschiedliche Problemlösungsansätze äußern sich im Kulturunterschied „Tschechisches Improvisationsgeschick“. Durch die Verschiedenheit erhöhen sich Kreativität und Innovationsfähigkeit. Sie trägt somit direkt zur Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit bei.

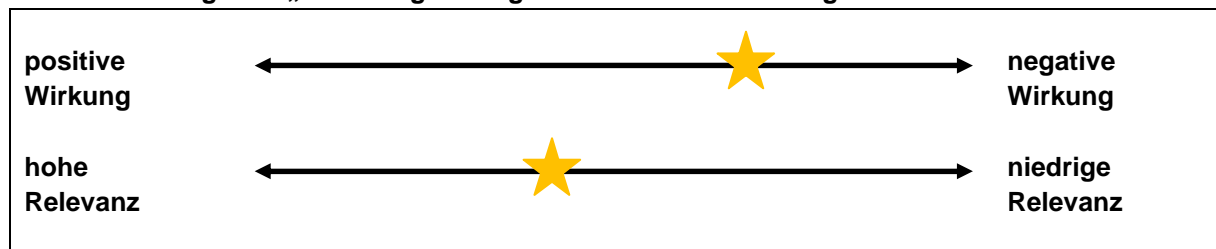
Abb. 44: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Tschechisches Improvisationsgeschick“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Dem unterschiedlichen „Umgang mit Zeit“ kommt in diesem Kontext eine mittlere Bedeutung zu. Zwar werden Zeitverzögerungen durch die bayerischen Akteure negativ bewertet. Jedoch steht das Ergebnis im Vordergrund, weshalb ein Abweichen vom Zeitplan häufig als Notwendigkeit gesehen wird. Eine Angleichung erfolgt erst nach längerer Kooperationsdauer.

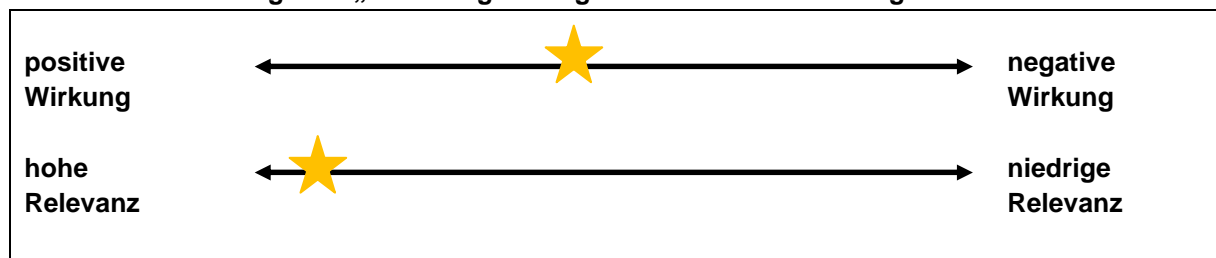
Abb. 45: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Umgang mit Zeit“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Der Kulturunterschied „Qualitätsverständnis“ stellt in den Augen der Experten ein zentrales Hindernis der Verflechtungen im Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ dar. Gerade bei neu geschaffenen Kooperationen sind das Qualitätsverständnis und die Erwartung an die Qualität sehr unterschiedlich ausgeprägt und häufig Anlass für Konflikte zwischen den deutschen und tschechischen Akteuren. Eine Angleichung des Verständnisses und der Erwartungen wird bei längeren Kooperationen häufig erlebt. Dem Kulturunterschied sind zunächst eine eher negative Wirkung und eine hohe Relevanz bezüglich des Handlungsfeldes zuzuschreiben, die aber in mittelfristiger Perspektive durch Angleichungen als neutral zu bewerten ist.

Abb. 46: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Qualitätsverständnis“ auf das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ im Landkreis Cham

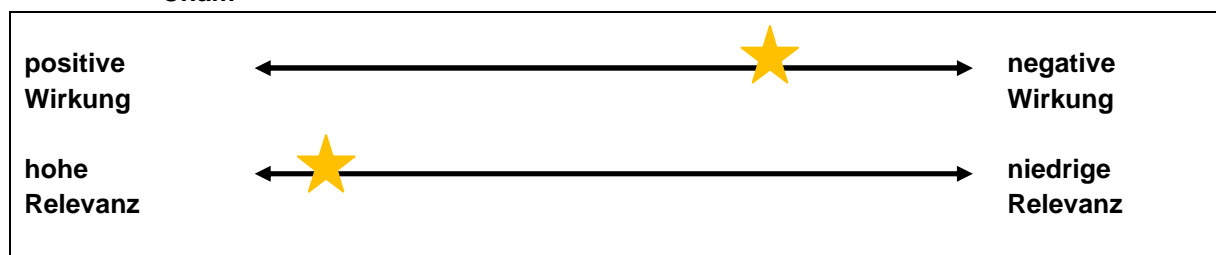


Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

3.2.3 Wirkungen der Kulturunterschiede auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“

Die sprachlichen Unterschiede werden für das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/ Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ als sehr negativ eingeschätzt. Die Akteure der kommunalen Verwaltungen, die diese Kooperationen betreuen, haben im Allgemeinen nur sehr geringe Kenntnisse der anderen Sprache. Die Finanzierung der Projektanbahnung stellt vielfach ein Problem dar, sodass auf professionelle Übersetzungsleistungen in dieser Projektphase sehr oft verzichtet wird. Zum Anderen ist die Ansprache von (potenziellen) Gästen aus dem Nachbarland in der Landessprache oft nicht möglich.

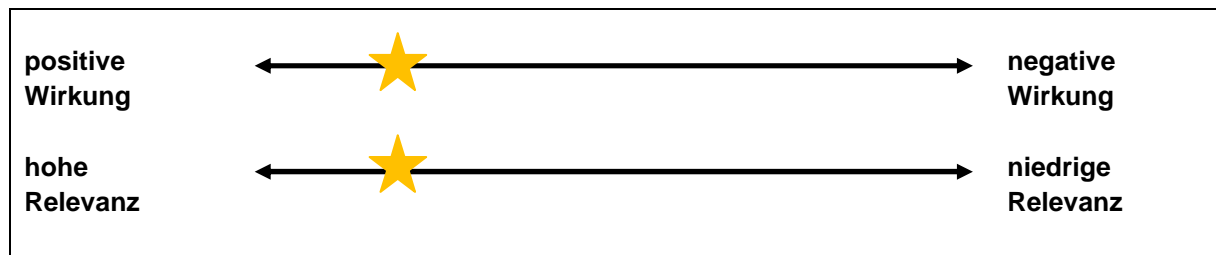
Abb. 47: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Sprache“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Die Akteure betonen, dass Kooperationen und erfolgreiche Projekte auf persönliche Freundschaften zwischen einzelnen Akteuren zurückzuführen sind und diese Freundschaft die Schwierigkeiten, wie unterschiedliche Sprachen, häufig in den Hintergrund treten lassen. Gerade in diesem Handlungsfeld wird der Freundschaft eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Hier ist zu beachten, dass die Weiterentwicklung des Tourismus event. neue Kooperationspartner bedürfen, sodass neue Freundschaften aufgebaut werden müssen bevor die Kooperation vertrauensvoll und somit erfolgreich sein wird.

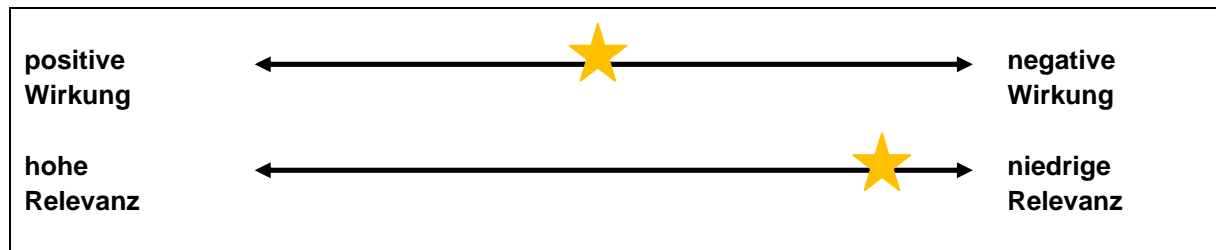
Abb. 48: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Bedeutung von Freundschaft“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Der Kulturunterschied „Tschechisches Improvisationsgeschick“ hat keine Bedeutung für das Handlungsfeld. Es konnten keine Wirkungen festgestellt werden. In der Folge ist die Relevanz als sehr gering einzustufen.

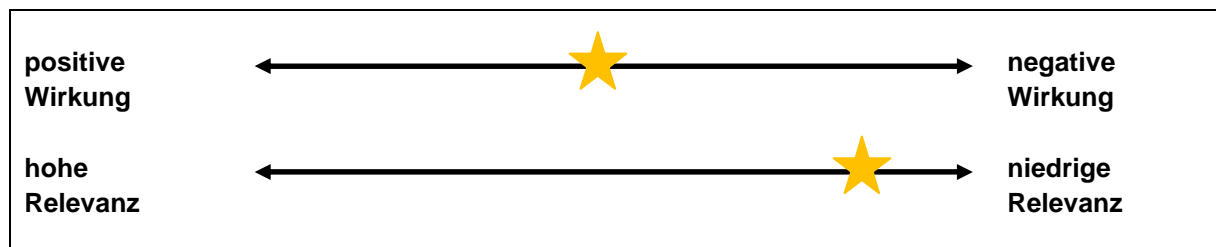
Abb. 49: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Tschechisches Improvisationsgeschick“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Der Umgang mit Zeit wirkt sich auf dieses Handlungsfeld zwar aus. Allerdings ist auch hier anzumerken, dass die negativen Auswirkungen durch bereits bestehende Erfahrungen aufgehoben werden und so die Wirkungen als neutral und die Relevanz als niedrig einzustufen sind. Allerdings ist auch hier die Problematik anzumerken, dass die Weiterentwicklung des Tourismus neue Kooperationspartner mit sich bringen wird. In dieser Anfangsphase der neuen Kooperationen wird der Kulturunterschied wahrscheinlich wieder eine höhere Relevanz haben.

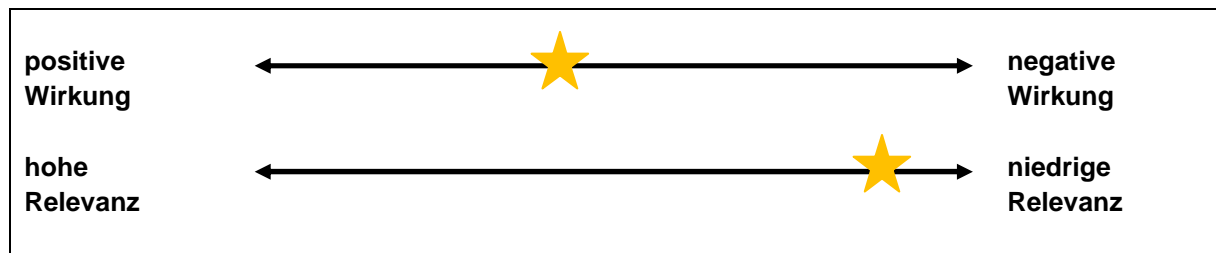
Abb. 50: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Umgang mit Zeit“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Das Qualitätsverständnis hat ebenfalls Einfluss auf dieses Handlungsfeld. Wie für den Kulturunterschied „Umgang mit Zeit“ ist zu beobachten, dass die negativen Auswirkungen durch bereits bestehende Erfahrungen abgestellt werden und so die Auswirkungen als neutral und die Relevanz als niedrig einzuordnen sind.

Abb. 51: Wirkung und Relevanz des Kulturunterschieds „Qualitätsverständnis“ auf das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ im Landkreis Cham



Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Es zeigt sich folglich, dass nicht alle Kulturunterschiede mit der gleichen Relevanz und Auswirkung für die einzelnen Handlungsfelder bewertet werden können.

Der Nutzen kultureller Diversität ist allgemein möglich. Für keinen Kulturunterschied wurde in den verschiedenen Handlungsfeldern ein Missfit festgestellt. Im Sinn des Cultural Fit kann in den Handlungsfeldern „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ und „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ eine Kompatibilität der Kulturen erkannt werden. Im Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ liegt eine Komplementarität vor. Es ist eine differenzierte Vorgehensweise zur Nutzung der kulturellen Diversität notwendig.

3.3 Identifizierung von unterstützenden Faktoren für die Synergieentwicklung in den einzelnen Handlungsfeldern

Die Synergieentwicklung ist im bayerisch-böhmischen Kontext abhängig von der Existenz interkulturellen Vertrauens. Dieses Vertrauen kann durch grenzüberschreitende Reputation und informelle Netzwerke unterstützt werden.

Als Ergebnis der Analyse der Wirkungen der verschiedenen Kulturunterschiede auf die drei Handlungsfelder ist zu nennen, dass ein differenziertes Vorgehen in den verschiedenen Handlungsfeldern sinnvoll erscheint. Jedoch sind einige grundsätzliche Maßnahmen als themenübergreifende Ansätze zu empfehlen. Hierzu gehört ein differenziertes Angebot an Sprachkursen, das auf die Akteure der einzelnen Handlungsfelder zugeschnitten ist. So brauchen die Akteure im Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ spezielle technische Sprachkenntnisse, während die Akteure im Bereich „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ vor allem Sprachkenntnisse im Bereich der Verwaltung und des Tourismus brauchen.

Im Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ ist das Potenzial des Kulturunterschieds „Tschechisches Improvisationsgeschick“ besonders ausgeprägt. Gerade in diesem Bereich liegen bereits zahlreiche Erfahrungen in der Synergieentstehung vor. Als Voraussetzung gilt die Wertschätzung des tschechischen Mitarbeiters. Ausreichende Sprachkenntnisse sind ein unterstützender Faktor. Um zukünftig qualifizierte Fachkräfte aus Tschechien im Landkreis Cham einzustellen, ist eine spezielle Netzwerkreputation erforderlich, die die Absolventen von Berufsschulen und Universitäten einschließen muss. Branchennetzwerke sind hier nicht hinreichend. Diese Netzwerke müssen nicht zwingend informell sein, sondern können durch Veranstaltungen wie die Berufswahltag oder Schule-Wirtschafts-Kooperationen aufgebaut werden.

Im Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ sind ausreichende Fachsprachkenntnisse sehr förderlich. Weiterhin ist der vertrauensvolle Umgang durch bestehende Freundschaften notwendig, um durch andere Wege des Problemlösens innovative Produkte und Projekte zu erforschen. Die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern wird in diesem Handlungsfeld durch die grenzüberschreitende Reputation informeller Netzwerke sichergestellt.

Im Handlungsfeld „Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ bestehen zahlreiche gefestigte Verflechtungen. Die Wirtschaftsförderung kann die Qualität der Verflechtungen durch gezielte Sprachkursangebote und IKK-Trainings unterstützen.

Allgemein kann festgestellt werden, dass der erfolgreiche Umgang mit dem Kulturunterschied „Bedeutung von Freundschaft“ als zentraler Schlüssel für erfolgreiche Projekte in den verschiedenen Handlungsfeldern gilt. Er wirkt sich auf andere Kulturunterschiede wie „Tschechisches Improvisationsgeschick“ positiv aus. Die negative Bedeutung von anderen Kulturunterschieden wie „Umgang mit Zeit“, „Qualitätsverständnis“ oder „Sprache“ treten in den Hintergrund und werden nicht mehr oder kaum noch wahrgenommen. Der Vermittlung von interkultureller Kompetenz kommt ebenfalls über die einzelnen Handlungsfelder hinweg eine maßgebliche Bedeutung zu. Sie sollte jedoch auf die Bedürfnisse der verschiedenen Akteure zugeschnitten vermittelt werden. Zum erfolgreichen Umgang mit dem Kulturunterschied ist es notwendig, genügend Gelegenheiten zu schaffen, bei denen sich die Akteure privat kennenlernen.

Tab. 23: Maßnahmen innerhalb des Bausteins 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität

Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Baustein	Maßnahme
Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität	Identifizierung von Handlungsfeldern zur grenzüberschreitenden Ausrichtung
	Wirkungsanalyse der Kulturunterschiede auf die einzelnen Handlungsfelder
	Identifizierung von unterstützenden Faktoren für die Synergieentwicklung in den einzelnen Handlungsfeldern

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

4. Baustein 4: Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

Tab. 24: Baustein 4: Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

Grundlagen zur Entwicklung der Bausteine und Maßnahmen		Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung		Schritte zur Implementierung des Cultural Diversity Managements	
		Baustein	
Handlungsfelder	Entwicklung von Maßnahmen	Entwicklung von Maßnahmen	Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Nachfolgend werden einige Beispiele für mögliche Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern gegeben. Diese Beispiele bzw. Ideen entstammen aus den Experteninterviews, einer Internet-Recherche sowie aus den Ergebnissen des Projekts „Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum“⁸⁰². Sie werden hier kurz umrissen und nicht im Sinne einer Projektumsetzung mit Finanzierungsmöglichkeiten und Zuständigkeiten hinterfragt.

4.1 Beispiele für das Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“

Umsetzungsmaßnahmen im Handlungsfeld „Demographischer Wandel/Fachkräftemangel“ sollen der mittel- und langfristigen Sicherung des Fachkräftepotenzials im Landkreis dienen. Insbesondere im gewerblich-technischen Bereich herrscht schon heute ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Eine weitere Erhöhung des Bedarfs ist durch die Bemühungen um das Cluster Mechatronik wahrscheinlich. Fachkräfte müssen künftig auch aus anderen Regionen angeworben werden, dabei kommt der westböhmisches Nachbarregion auf Grund der Nähe eine Schlüsselrolle zu. Folgende Maßnahmen stellen beispielhaft Anregungen zur grenzüberschreitenden Umsetzung dar.

Grenzüberschreitender Austausch zum Thema berufliche Ausbildung: Die Ausbildung von Fachkräften unterscheidet sich sehr stark in Deutschland und Tschechien. Deshalb ist es in den Augen der bayerischen Akteure nicht unproblematisch, tschechische Absolventen einzustellen, da diese nicht dem Profil deutscher Absolventen entsprechen und so häufig nicht die Anforderungen der Betriebe erfüllen.⁸⁰³ Um diesen Missstand zwischen Ausbildung und Anforderungen bzw. Erwartungen künftig einzudämmen, sind Gesprächskreise zwischen Akteuren der Ausbildung in Westböhmen und Vertretern der interessierten Unternehmen

⁸⁰² Vgl. Kap. B III 1.2

⁸⁰³ Vgl. Experteninterview C 10

sowie der Kammern einzurichten. In diesen Gesprächskreisen kann über das Ausbildungssystem sowie die Inhalte der jeweiligen beruflichen Ausbildung in Tschechien informiert werden. Diese Informationen können bei der Einarbeitung von tschechischen Absolventen behilflich sein, da die Erwartungen sich stärker am Inhalt der Ausbildung orientieren können. Weiterhin könnten im Rahmen des Gesprächskreises auch Überlegungen zu grenzüberschreitenden Schule-Wirtschaft-Kooperationen angestellt werden.

Grenzüberschreitende Schule-Wirtschaft-Kooperationen: Diese Kooperationen zwischen tschechischen Berufsschulen und bayerischen Unternehmen können ein Baustein sein, um jeweils einen genaueren Eindruck zu erhalten. So bekommen die böhmischen Schüler Einblick in die Arbeitsweise eines bayerischen Unternehmens und die Personalverantwortlichen lernen potenzielle Fachkräfte aus Böhmen bereits vor dem Schulabschluss kennen. Neben Schnuppertagen im Betrieb können auch vereinzelt Unterrichtsstunden oder Projekttag in der böhmischen Schule angeboten werden.

Ausweitung der „Berufswahltag“: Eng mit den ersten beiden Beispielen in Zusammenhang steht das Beispiel, die Berufswahltag auf böhmische Schüler auszuweiten. Mit der Aktion „Berufswahltag“ wurde im Landkreis Cham ein hervorragendes Netzwerk zwischen den Schulen, den Ausbildungsbetrieben, der Berufsberatung und dem Landratsamt aufgebaut.⁸⁰⁴

Grenzüberschreitende Praktikumsbörse: Die grenzüberschreitende Praktikumsbörse bietet in den Augen der Experten die Chance, Fachkräfte frühzeitig während des Studiums an heimische Betriebe zu binden. Neben der Möglichkeit, in der Heimatregion ein Praktikum zu machen, bietet sich für die Studenten die Möglichkeit, in Westböhmen bzw. in der Oberpfalz ein Praktikum zu absolvieren. So können weitere Personen frühzeitig informelle Netzwerke aufbauen, die in der bayerisch-böhmischen Zusammenarbeit eine sehr große Bedeutung haben.

Grenzüberschreitende Qualifizierung: Hier handelt es sich um ein Beispiel aus dem deutsch-dänischen Grenzraum. Mit der Weiterbildung „Grenzüberschreitende Mechatronik“ können arbeitssuchende Fachkräfte der Berufsfelder der Metall- und Elektrotechnik aus beiden Teilen der Grenzregion sich in sehr kurzer Zeit für den Wiedereinstieg in das Berufsleben qualifizieren. Für Arbeitnehmer aus den genannten Berufsfeldern steht diese Fortbildung auch offen. Ziel ist es, durch Weiterqualifizierung zum Erhalt des Arbeitsplatzes beizutragen. Nach einer nur sechsmonatigen Fortbildungsdauer stehen die Teilnehmer dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt zur Verfügung. Durch die direkte Einbindung von regionalen Unternehmen beiderseits der Grenze in die Konzeption dieser Fortbildung wird eine Verknüpfung zwischen dem Qualifikationsbedarf der von den Unternehmen nachgefragten Arbeitskräfte und den Fortbildungsinhalten sichergestellt, die den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht werden.⁸⁰⁵

⁸⁰⁴ Vgl. Kap. C I 2.1.2 und WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Berufswahltag. Online unter: <http://seminarreihe-cham.de/cms/index.php?id=274>. Aufgerufen am 26.11.2009

⁸⁰⁵ Vgl. GESCHÄFTSSTELLE INTERREG III A/SØNDERJYLLANDS AMT (2007): INTERREG IIIA-Projekte in der Region Sønderjylland - Schleswig. Online unter: <http://www.grenznet.com/documents/00092.pdf>. Aufgerufen am 29.09.2009

4.2 Beispiele für das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“

Das Handlungsfeld „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ fußt im besonderen Maße auf einer stabilen interkulturellen Vertrauensbasis zwischen den Akteuren. Gerade deshalb ist es wichtig, durch Netzwerkarbeit den Akteuren eine ausreichende Rahmenbedingung zur Erreichung einer grenzüberschreitenden Reputation zu ermöglichen. Das Handlungsfeld kann besonders stark von interkultureller Synergieentwicklung profitieren.

Grenzüberschreitende branchenbezogene social events, wie z. B. Sportveranstaltungen: Diese Maßnahmen besitzen für den Aufbau interkulturellen Vertrauens im bayerisch-böhmischen Grenzraum einen sehr hohen Stellenwert. Sie bieten den Akteuren die Möglichkeit, sich persönlich im privaten Umfeld besser kennenzulernen und eine Freundschaft aufzubauen.

Grenzüberschreitende Branchentreffs und Weiterbildung: Eine formelle Art, grenzüberschreitende Reputation zu ermöglichen, sind grenzüberschreitende Branchentreffs. Die Veranstaltungen könnten einen fachlichen Vortrag im Zentrum haben, sollten aber genügend Raum für informelle Gespräche, z. B. während eines Imbisses in der Pause bieten. Ein anderer Vorschlag ist es, branchenbezogene grenzüberschreitende Weiterbildungsveranstaltungen anzubieten. Dieses Beispiel könnten z. B. bestehende Netzwerke wie das Mechatronik-Cluster nutzen.⁸⁰⁶

Des Weiteren ist es wichtig, über erfolgreiche Kooperationen zu berichten und so der negativen Haltung zu grenzüberschreitenden Wirtschaftskontakten entgegenzuwirken. Hier stellen die Branchentreffs einen guten Ansatzpunkt dar. Z. B. könnte ein von der Teilnehmeranzahl begrenztes Kamingsgespräch einen vertrauensvollen Rahmen für einen solchen Gesprächskreis darstellen.

Broschüre zu Forschungseinrichtungen: Der grenzüberschreitende Innovationstransfer benötigt Kenntnisse über Forschungseinrichtungen jenseits der Grenze. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, eine Broschüre zu Forschungseinrichtungen in Ostbayern und Westböhmen zu erarbeiten. Generell könnten diese Informationen auf der bestehenden Internetseite www.regioport.com veröffentlicht werden.

Grenzüberschreitende Vernetzung bestehender Cluster: Die Vernetzung des bestehenden Clusters Mechatronik mit Akteuren aus Westböhmen ist eine zentrale Idee, die im Rahmen des Regionalmanagements umgesetzt werden soll.⁸⁰⁷ Neben der Empfehlung, die Vernetzung durch social events zu begleiten und so dem Kulturunterschied „Bedeutung von Freundschaft“ gerecht zu werden, sollten insbesondere hier fachspezifische Seminare zur interkulturellen Kompetenz und Sprachtrainings angeboten werden.

Grenzüberschreitendes anwendungsnahes Promotionsnetzwerk: Unternehmen könnten dabei unterstützt werden, tschechische Doktoranden z. B. der Westböhmischen Universität für eine bestimmte, für den eigenen Betrieb relevante Forschungsfrage einzusetzen. Durch diesen Einsatz kann die nachhaltige Verflechtung zwischen den Betrieben in Cham und der Westböhmischen Universität ausgebaut werden und so neue Potenziale zur Erhöhung der

⁸⁰⁶ Vgl. Experteninterview C 7

⁸⁰⁷ Vgl. Experteninterview C 7

regionalen Innovationsfähigkeit erschlossen werden. Weiterhin kann der Doktorand eventuell nach Abschluss der Promotion als Fach- bzw. Führungskraft im Betrieb gehalten werden.

4.3 Beispiele für das Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“

Die Maßnahmen im Handlungsfeld „Regionale Kooperationen/Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ berühren in einiger Hinsicht bereits angesprochene Beispiele.

Ausweitung bzw. Öffnung von bestehenden Netzwerken: Es sollten bestehende Netzwerke wie die vorgestellten Aktionsbündnisse vertieft und Gastronomie und Hotellerie beiderseits der Grenze aktiv in weitere Maßnahmen eingebunden werden. Das Regionalmanagement könnte hier zusammen mit den Aktionsbündnissen die Zielgruppen ansprechen und sie aktiv in die Weiterentwicklung des Tourismus einbinden.

Gemeinsame Weiterbildungsangebote: Zur Qualitätssteigerung im Fremdenverkehr könnten ebenfalls gemeinsame Weiterbildungen und Vorträge angeboten werden.

Gemeinsame Vermarktung der Tourismusregionen: Insbesondere in diesem Handlungsfeld ist der Ansatz einer grenzüberschreitenden Vermarktung vom hohen Interesse, um die Aktionsfelder der Tourismus zu erhöhen und so selbst durch ein breites Spektrum an Angeboten und Ausflugsmöglichkeiten attraktiver zu werden.

4.4. Beispiele für handlungsfeldübergreifende Maßnahmen

Es gibt eine Reihe von möglichen Ideen, die handlungsfeldübergreifend angeboten werden können, da sie wenig spezifisch über Sprachangebote und Kurse zur interkulturellen Kompetenz informieren.

Datenbank zu Sprachkursen in der Region: Als erster Baustein sollte über Sprachkurse im Landkreis bzw. in der Umgebung an zentraler Stelle informiert werden, da bisher die Informationen nicht gebündelt, sondern nur von den Anbietern bereitgestellt werden. Ein gutes Beispiel für eine solche Datenbank stellt die Sprachkursdatenbank der Euregio Egrensis AG Bayern dar. Sie beinhaltet nach Landkreisen sortiert Informationen und Kontaktmöglichkeiten zu den verschiedenen angebotenen Sprachkursen in Gebiet der Euregio.⁸⁰⁸ Eine ähnliche Sprachkursdatenbank für den Grenzraum um Cham könnte z. B. in dem Internetportal www.regioport.com oder von anderen Initiativen wie dem Regionalmarketing oder der Standortinitiative angeboten werden.

Ausbau des Angebots von (themenspezifischen) Sprachkursen: Es gab bereits in der Vergangenheit zahlreiche Angebote, in der Erwachsenenbildung Tschechisch zu vermitteln. Allerdings wurden diese Angebote bisher in der Regel nur schlecht angenommen. Dies beruht auf zwei Tatsachen. Zum Einen wurde lange Zeit die Notwendigkeit, Tschechisch zu lernen, von den bayerischen Akteuren nicht gesehen. Allgemein galt, dass die Deutschkenntnisse der tschechischen Kooperationspartner eine Verständigung problemlos ermöglichen. Die Erkenntnis, dass das Beherrschen der tschechischen Sprache nicht nur der Verständigung, sondern auch dem Aufbau interkulturellen Vertrauens dient, hat sich nur lang-

⁸⁰⁸ Vgl. EUREGIO EGRENSIS AG BAYERN: Sprachoffensive – Sprachkursdatenbank. Online unter <http://www.euregio-egrensis.de/sprachoffensive/sprachkursdatenbank.php>. Aufgerufen am 18.07.2009

sam verbreitet. Zum Anderen ist das Erlernen der tschechischen Sprache aufwendig und benötigt viel Zeit, die viele Akteure nicht investieren können. Aus diesen Gründen werden fachlich zugeschnittene und auf die zeitlichen Bedürfnisse der Akteure angepasste Sprachkurse für sinnvoll erachtet. Des Weiteren könnte eine Vermittlung von privaten Sprachlehrern an interessierte Akteure, die sehr ähnliche Bedarfe haben, durch das Regionalmanagement oder die Standortinitiative angeboten werden.

Dolmetscherservice: Mehrmals haben die Experten auf die Problematik hingewiesen, dass schlechte Dolmetscherleistungen viele Kooperationen und Verflechtungen zum Scheitern gebracht haben. Sie sehen professionelle Dolmetscher als einen Garanten für eine erfolgreiche Verflechtung.⁸⁰⁹ Problematisch ist es, für die jeweilige Situation geeignete Dolmetscherangebote zu finden. Um insbesondere die Kontakthanbahnung zwischen potenziellen Akteuren zu erleichtern, ist eine Datenbank oder eine Beratung zu Dolmetscherangeboten in der Region bereitzustellen.⁸¹⁰

Datenbank für Weiterbildungsangebote zur interkulturellen Kompetenz: Die Vermittlung interkultureller Kompetenz hat für den Aufbau interkultureller Synergien eine große Bedeutung. Deshalb sollten Weiterbildungsmöglichkeiten auf verschiedene Weise angeboten bzw. über diese informiert werden. Im Grenzraum gibt es zahlreiche Einrichtungen und Unternehmen, die unterschiedliche Formen interkultureller Kompetenzvermittlung anbieten. Analog zur vorgeschlagenen Sprachkursdatenbank erscheint es sinnvoll, eine Datenbank zu Weiterbildungsangeboten zur interkulturellen Kompetenz zu erarbeiten. Ein entsprechendes Angebot wurde bis 2008 durch das Projekt „Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum“ zur Verfügung gestellt.⁸¹¹

E-Learning-Tool zur Vermittlung interkultureller Kompetenz: Auf Grund der hohen zeitlichen Belastung ist es vielen Akteuren nicht möglich, an IKK-Trainings teilzunehmen. Ein innovativer Ansatz wurde im Rahmen des Projekts „E-Learning-Tool“ im bayerisch-böhmischen Grenzraum erprobt. Mittels einer interaktiven Internetseite wurde ein E-Learning-Tool angeboten. Anhand von Fallstudien wurden die Nutzer in realistische interkulturelle Situationen gebracht, wie z. B. den Umgang mit tschechischen Partnern, Freunden, Kunden, Kollegen und Vorgesetzten im beruflichen und privaten Umfeld. Im Internet konnte auf „neutralem Grund“ kulturkritische Situationen geübt werden. Die kulturkritischen Momente in der Interaktion mit den in Tschechien lebenden Menschen wurden nicht nur aufgezeigt, sondern auch bezüglich ihres kulturellen Hintergrundes erklärt. Dadurch lernen die Akteure mit jedem Kapitel hinzu und können das erworbene Wissen sofort umsetzen.⁸¹² Dieses Tool könnte z. B. auf der Internetplattform www.regioport.com zur Verfügung gestellt werden oder spezifisch auf die Bedürfnisse des Mechantronik-Clusters angepasst werden.

Ausbau des Portals www.regioport.com: Die Internetplattform Regioport ist ein etabliertes Instrument für öffentliche wirtschaftsrelevante Informationsnetzwerke. Es bietet sich an, die-

⁸⁰⁹ Vgl. Kap. C II 1.2.1

⁸¹⁰ Vgl. Experteninterview C 11

⁸¹¹ Vgl. LEHRSTUHL REGIONALENTWICKLUNG UND RAUMORDNUNG DER TU KAISERSLAUTERN: Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum - Weiterbildungsangebote: interkulturelle Kompetenz. Online: http://www.gute-nachbarschaft.org/ikk_ausbildung.php und http://www.gute-nachbarschaft.org/ikk_ausbildung/ik_cham.html. Aufgerufen am 18.07.2009

⁸¹² Vgl. TROEGER-WEISS, G./HOFFARTH, M. (2008b): Vermittlung interkultureller Kompetenz durch das E-Learning-Tool „Interkulturelle Case Study Tschechien-Deutschland“ an Berufsschulen. Kaiserslautern (unveröffentlichter Zwischenbericht). S. 2 ff.

ses Netzwerk um die Themen Sprachkurse, IKK-Angebote und Forschungseinrichtungen zu ergänzen.⁸¹³

Tab. 25: Maßnahmen innerhalb des Bausteins 4: Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham

Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Baustein	Maßnahme
Baustein 4: Umsetzung grenzübergreifender Maßnahmen in der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham	aus dem strategischen Ansatz abgeleitete Maßnahmen, die die interkulturellen Synergien unterstützen und/oder kulturelle Diversität als Ressource aufgreifen

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

5. Baustein 5: Evaluierung, Monitoring und Begleitung des Prozesses

Tab. 26: Baustein 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes

Grundlagen zur Entwicklung der Bausteine und Maßnahmen		Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung
Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung	Schritte zur Implementierung des Cultural Diversity Managements	
		Baustein
	----- ⁸¹⁴	(qualitative) Evaluierung des strategischen Ansatzes

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Innerhalb des Cultural Diversity Managements ist der abschließende Schritt die Evaluierung des neuen Ansatzes. Im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Methode ist beim Ansatz in der Wirtschaftsförderung die Kausalität zwischen den durchgeführten Maßnahmen und dem Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit nicht einfach herzuleiten. Gründe hierfür sind:

- Es gibt sehr viele externe Einflussfaktoren auf diesen Prozess.
- Außerdem ist das Ziel der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit nicht eindeutig quantitativ zu beschreiben. Die Wirkungen des Prozesses können auf Grund des langwierigen Vertrauensaufbaus erst mittel- bis langfristig gemessen werden.
- Den Herausforderungen demographischer Wandel, Strukturwandel und Innovationsfähigkeit wird mit unterschiedlichen Maßnahmen begegnet. Die Wirkungen werden sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten entfalten. Aus diesen Gründen wird eine umfassende Evaluierung des gesamten Ansatzes nicht in den nächsten Jahren möglich sein.

⁸¹³ Vgl. Experteninterview C 4

⁸¹⁴ Für diesen Baustein gibt es keine Entsprechung in der strategischen Wirtschaftsförderung.

- Die Erfassung des Vorhandenseins interkulturellen Vertrauens als zentrale Komponente der Wirkung der Cultural Diversity Management ist aus Sicht der qualitativen Sozialforschung schwierig und bedarf weiterer Forschungen.⁸¹⁵

Eine weitere Problematik stellt die Tatsache dar, dass der Erkenntnisstand der wissenschaftlichen Evaluationsforschung im Themenfeld „Wirtschaftsförderung“ noch gering ist. Es ist umstritten, ob die aus der empirischen Sozialforschung stammenden Methoden zum Erfolg führen. Zwar ist es möglich, einzelne Maßnahmen wie interkulturelle Trainings auf verschiedene Weise am Ende der Trainings durch Befragungen zu evaluieren.⁸¹⁶ Die Ermittlung der Handlungswirksamkeit der Trainings in realen interkulturellen Situationen kann aber nur durch eine spätere Befragung erhoben werden. Kulturelle Diversität führt zu einer qualitativen Veränderung der Interaktionsprozesse, die sich nicht kausal in quantitativen Erhebungen messen lassen. Aus diesem Grund sind qualitative, themenbezogene Evaluierungen sinnvoll.

Es sollte ein Monitoringsystem sowie eine begleitende Evaluierung des Themas eingerichtet werden. Folgende Umsetzungsmöglichkeiten sind hier denkbar:

- Einrichtung einer bayerisch-böhmischen Arbeitsgruppe,
- Veranstaltungen im Rahmen der Arbeit der AGEK,
- Monitoring über die Zielerreichung einzelner Maßnahmen,
- Begleitung des Prozesses durch ein Forschungsinstitut zu interkulturellen Fragen.

Tab. 27: Maßnahmen innerhalb des Bausteins 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes

Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Baustein	Maßnahme
Baustein 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes	(qualitative) Evaluierung des gesamten Ansatzes oder einzelner Projekte

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

6. Zwischenfazit: Die Bedeutung der Wirkungsdimensionen in den einzelnen Bausteinen

Die Modifizierung des Cultural Diversity Managements auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham kann in fünf Bausteinen erfolgen. Diese Bausteine sind als Arbeitspakete zu verstehen und können sich teilweise chronologisch überlappen. Die Bausteine sind geeignet, um interkulturelle Belange in die zentralen Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung zu integrieren. Ferner können durch sie grenzüberschreitende Verflechtungen durch die Entwicklung von interkulturellen Synergien zielgerichtet zum Erfolg gebracht werden. Bei der Umsetzung der Bausteine wird deutlich, dass nicht nur die wahrgenommenen Kulturunterschiede, sondern auch die spezifische Art der interkulturellen Synergieent-

⁸¹⁵ Vgl. SCHWEGLER, U. (2009): Herausforderungen der Vertrauensforschung in interkulturellen Kooperationsbeziehungen. IN: Forum: Qualitative Sozialforschung. Bd. 10. H. 1. Art. 48. S. 9 f.

⁸¹⁶ Vgl. STÜDLIN, Y. (1997): a. a. O. S. 327

wicklung im bayerisch-böhmischen Kontext sowie die zentralen Herausforderungen der Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham eine Rolle spielen.

Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung: In diesem Baustein ist zunächst die Wirkungsdimension „Herausforderung der Wirtschaftsförderung“ von zentraler Bedeutung. Sie ist als Initiator grenzüberschreitender Verflechtungen. Hieran ist geknüpft, sich nun bereits der Art der interkulturellen Synergieentwicklung anzunehmen, da die Entwicklung von interkulturellen Synergien das Ziel der Implementierung des Ansatzes darstellt. Dies bedingt eine Auseinandersetzung mit handlungsrelevanten Kulturunterschieden im Grenzraum. Folglich sind die drei Wirkungsdimensionen in diesem Baustein zu berücksichtigen.

Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung: In diesem Baustein werden die interkulturelle Öffnung und die Entwicklung einer Leitstrategie umgesetzt. Dies bedingt, wie in Baustein 1, eine Auseinandersetzung mit den drei Wirkungsdimensionen. In diesem Baustein stehen weniger die einzelnen Ausprägungen der Kulturunterschiede und die Art der Synergieentwicklung im Vordergrund, sondern vielmehr die Frage wie Herausforderungen strategisch durch grenzüberschreitende Verflechtungen begegnet werden kann.

Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität: Eine differenzierte Betrachtung der aus den Herausforderungen abgeleiteten Handlungsansätzen ist in diesem Baustein notwendig. Zunächst wird eine Analyse der Wirkungen der handlungsrelevanten Kulturunterschiede auf die einzelnen Handlungsansätze vorgenommen. Anschließend muss berücksichtigt werden, dass die Wirtschaftsförderung nur in bestimmten Ebenen der Synergieentwicklung ansetzen kann. Dies ist bei der Formulierung der Ansätze besonders zu beachten.

Baustein 4: Umsetzung interkultureller Maßnahmen der Wirtschaftsförderung: Hier ist wie in Baustein 3 eine differenzierte Betrachtung notwendig, da die Maßnahmen das Resultat des dritten Bausteins sind. Deshalb sind die Überlegungen zu den Wirkungsdimensionen in Baustein 4 weiterzuführen. Die Maßnahmen müssen auf der Wirkungsebene, die von der Wirtschaftsförderung gestaltet werden kann, auf die anderen Wirkungsebenen Einfluss nehmen. So ist im bayerisch-böhmischen Grenzraum sicherzustellen, dass die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass die Akteure eine grenzüberschreitende Reputation erlangen und mit ihren böhmischen Partnern ein interkulturelles Vertrauen aufbauen können.

Baustein 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes: In Baustein 5 ist sowohl eine herausforderungsübergreifende als auch eine detaillierte Betrachtung der Wirkungsdimensionen notwendig. Hier ist zu beachten, dass Synergieeffekte erst mittelfristig eintreten und eine Kausalität zwischen den Rahmenbedingungen und den Synergien oft nicht hergestellt werden kann.

Die Analyse des Einflusses der drei Wirkungsdimensionen auf jeden Baustein macht offensichtlich, dass diese Handlungsansätze sehr spezifisch für kleinräumige Einheiten zu erarbeiten sind.

III Zwischenergebnis: Handlungsansatz zur Nutzung kultureller Diversität als regionalspezifische Ressource in der Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham

Kulturelle Diversität hat durch die zunehmenden grenzüberschreitenden Verflechtungen eine hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung des Landkreises Cham. Bislang gibt es keine gesicherten Erkenntnisse, wie kulturelle Diversität systematisch durch die Wirtschaftsförderung genutzt werden kann und wie durch die Herstellung geeigneter Rahmenbedingungen eine gute Grundlage zur interkulturellen Synergieentfaltung entwickelt werden kann.

Das betriebswirtschaftliche Cultural Diversity Management ist ein Instrument der internationalen Managementlehre zur Entwicklung interkultureller Synergien in Unternehmen. Obwohl es zahlreiche Unterschiede in den Ansatzpunkten, interkulturelle Synergien zu entwickeln, zwischen Unternehmen und der Wirtschaftsförderung gibt, ist es durch eine Modifizierung gelungen, einen Rahmen zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung herzustellen. Dazu waren eine Modifizierung des Ansatzes auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung und eine Überschneidung der Implementierung des Cultural Diversity Managements mit den Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung notwendig. Die Implementierungsbausteine des Ansatzes zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung wurden aus theoretisch-konzeptionellen Gesichtspunkten gewonnen. Die Bausteine stellen ein bedarfsgerechtes Bindeglied zwischen verschiedenen Einzelmaßnahmen und der Strategie der Wirtschaftsförderung dar. Generell verschafft der Ansatz die Möglichkeit, kulturelle Diversität auf zwei Ebenen der Wirtschaftsförderung zu nutzen, wobei beide Ebenen auch miteinander verknüpft sind:

1. strategische Ebene: kulturelle Diversität als spezifisches Potenzial der Region verstehen
2. operative Ebene: interkulturelle Synergien innerhalb der Handlungsfelder entwickeln.

Im Landkreis Cham bedingen die Herausforderungen „demographischer Wandel/Fachkräftemangel“, „Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit“ und „Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs“ die Implementierung des Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource in der Wirtschaftsförderung“. Bei der Erarbeitung weiterer Schritte sind die Kulturunterschiede „Sprache“, „Bedeutung von Freundschaft“, „Tschechisches Improvisationsgeschick“, „Qualitätsverständnis“ und „Umgang mit Zeit“ als entscheidende Determinanten zu berücksichtigen. Die Art des Synergieaufbaus ist durch die große Bedeutung grenzüberschreitender Reputation und interkulturellen Vertrauens geprägt. Um kulturelle Diversität nutzen zu können, sollte das neu eingerichtete Regionalmanagement eine koordinierende Funktion übernehmen und die Umsetzung der Leitstrategie „Nutzung der Vielfalt im bayrisch-böhmischen Wald“ zusammen mit weiteren Schlüsselakteuren forcieren. Der Ansatz, kulturelle Diversität als Katalysator für die Erreichung der Ziele wie der Vermeidung des Fachkräftemangels zu nutzen, kann durch zielgerichtete Maßnahmen erreicht werden. Beispiele hierfür sind grenzüberschreitende Schule-Wirtschafts-Kooperationen oder Praktikumsbörsen. Eine Evaluierung sollte qualitativ erfolgen und interkulturellen Aspekten einen zentralen Stellenwert beimessen.

Die Umsetzung der fünf Bausteine zeigt eine hohe Abhängigkeit von den drei Wirkungsdimensionen: Art der Synergieentwicklung, Herausforderungen der Wirtschaftsförderung und

handlungsrelevante Kulturunterschiede. Im Fall des Landkreises Cham gilt es mit der Forcierung des grenzüberschreitenden Netzwerkaufbaus geeignete Rahmenbedingungen für die Entwicklung grenzüberschreitender Reputation und interkulturellen Vertrauens herzustellen. Die Wirkungen der handlungsrelevanten Kulturunterschiede werden in Baustein 3 analysiert und die Art der Synergieentwicklung anschließend in die Überlegungen zur Entwicklung eines regionalen Ansatzes einbezogen. Die Herausforderungen sind für die grenzüberschreitend ausgerichteten Handlungsfelder maßgeblich. Die Maßnahmen zur Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource in der Wirtschaftsförderung“ sind in Tab. 28 aufgezeigt.

Tab. 28: Bausteine und Maßnahmen zur Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“

Grundlagen zur Entwicklung der Bausteine und Maßnahmen			Integration des strategischen Ansatzes „Kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource“ in die Wirtschaftsförderung	
Phasen der strategischen Wirtschaftsförderung		Schritte zur Implementierung des Cultural Diversity Managements	Baustein	Maßnahme
Herausforderung	veränderte Rahmenbedingungen/Standortwettbewerb	Herstellung eines Business-Kontextes	Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung	Identifizierung der aktuellen Herausforderungen im Landkreis Cham
				Überprüfung der Möglichkeiten, durch Verflechtungen mit westböhmisches Akteuren, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken
				Analyse der handlungsrelevanten Kulturunterschiede und der Art der Synergieentwicklung
				Evaluierung bestehender grenzüberschreitender Verflechtungen als Ansatzpunkt zum Aus- bzw. Aufbau einer neuen Verflechtung mit dem Ziel, aktuellen Herausforderungen besser begegnen zu können.
Strategie (=integriertes Standortmanagement)	Organisationsstrategie	Definition	Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung	Erarbeitung einer Leitstrategie und der Zielen der grenzüberschreitenden Verflechtungen
		Anforderungen		Klärung von Zuständigkeiten
	Profilierungsstrategie	Ziele		interkulturelle Beratung
	Wettbewerbsstrategien	Ist-Analyse		Befürwortung grenzüberschreitender Verflechtungen Gewinnung von Schlüsselakteuren
Handlungsfelder	Neue Ansätze	----- (keine Entsprechung im Cultural Diversity Management)	Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität	Identifizierung von Handlungsfeldern zur grenzüberschreitenden Ausrichtung Wirkungsanalyse der Kulturunterschiede auf die einzelnen Handlungsfelder Identifizierung von unterstützenden Faktoren für die Synergieentwicklung in den einzelnen Handlungsfeldern
	Entwicklung von Maßnahmen	Entwicklung von Maßnahmen	Baustein 4: Umsetzung grenzüberschreitender Maßnahmen der Wirtschaftsförderung	aus dem strategischen Ansatz abgeleitete Maßnahmen, die die interkulturellen Synergien unterstützen und/oder kulturelle Diversität als Ressource aufgreifen
-----	------(keine Entsprechung in der Wirtschaftsförderung)	Evaluierung	Baustein 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes	(qualitative) Evaluierung des gesamten Ansatzes oder einzelner Projekte

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009

E Fazit: Abschließende Betrachtung der Ergebnisse

I Generalisierung der Ergebnisse auf den bayerischen Grenzraum zu Tschechien

Aufgrund der Neuartigkeit des Themas und den dadurch bedingten Forschungslücken ist eine empirische Generalisierung der in den Kap. B, C und D gewonnenen Ergebnisse zwingend erforderlich, um die Übertragbarkeit auf Teile der bayerisch-böhmischen Grenzregion beurteilen zu können. Die Generalisierung erfolgt durch eine Referenzanalyse des Landkreises Wunsiedel i.F.

1. Der Landkreis Wunsiedel i. F. als Untersuchungsraum der Referenzanalyse

Der Landkreis Wunsiedel i. F.⁸¹⁷ befindet sich im Regierungsbezirk Oberfranken im Nordosten des Bundeslandes Bayern und hat eine gemeinsame Grenze mit der Tschechischen Republik. Der Landkreis hat großen Anteil am Mittelgebirge Fichtelgebirge, das u-förmig die sog. Wunsiedeler Hochfläche umrahmt. Größter Fluss des Kreises ist die Eger, welche im Fichtelgebirge entspringt, in östlicher Richtung durch das Kreisgebiet und bei Hohenberg a. d. Eger über die Grenze nach Böhmen fließt. Der Landkreis Wunsiedel i. F. wurde 1972 im Zuge der Gebietsreform gebildet. Die beiden Städte Marktredwitz und Selb erhielten nach dem Verlust der Kreisfreiheit jeweils den Status einer Großen Kreisstadt. Administrativ ist der Landkreis in die Städte Arzberg, Hohenberg a. d. Eger, Kirchenlamitz, Marktleuthen, Marktredwitz, Schönwald, Selb, Weißenstadt und Wunsiedel sowie in drei Märkte gegliedert.

Karte 10: Lage des Landkreises Wunsiedel i. F. in Bayern



Quelle: BAYERISCHER LANDKREISTAG: Landkreis Wunsiedel. Online unter: <http://www.bay-landkreistag.de/landkreise-frame.htm>. Aufgerufen am 11.10.2009

Zum nächstgelegenen Verdichtungsraum Nürnberg/Fürth/Erlangen beträgt die Entfernung ca. 150 km, nach Leipzig ca. 200 km und nach München und Prag jeweils ca. 250 km. Der Landkreis ist in Nord-Süd-Richtung sehr gut über die Autobahn A 93 (Hof-Regensburg) an das überörtliche Verkehrsnetz angebunden. Kritisch zu beurteilen ist momentan noch die Ost-West-Anbindung. In westlicher Richtung führt die Europastraße E 48/Bundesstraße B 303 (Schweinfurt – Marktredwitz-CZ) über das Fichtelgebirge zur Autobahn A 9 (Berlin-Leipzig-Hof-Nürnberg-München) bzw. A 70 (Schweinfurt-Bayreuth/Kulmbach).

⁸¹⁷ Wird im Folgenden der Name „Wunsiedel“ bzw. der Begriff „Wunsiedeler“ verwandt, ist damit der Landkreis gemeint. Sollte die Stadt Wunsiedel gemeint sein, ist dies kenntlich gemacht.

Die Region ist seit vielen Jahrhunderten eng mit Böhmen verflochten. Schon in der vorindustriellen Zeit hatte im Fichtelgebirge neben der Landwirtschaft anfangs der Bergbau und ab Ende 18. Jahrhunderts das Textilgewerbe eine große Bedeutung. Für den Bereich des Landkreises war 1814 die Gründung der ersten Porzellanfabrik in Hohenberg a. d. Eger die Initialzündung für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Insbesondere die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts war durch zahlreiche Betriebsgründungen gekennzeichnet. Grundlage waren die für die Porzellanherstellung nötigen Vorkommen an Kaolin und die Kohlevorkommen in benachbarten Böhmen.⁸¹⁸ Ein weiterer wichtiger Standortvorteil für die exportorientierte Porzellanindustrie war die Erschließung der Region durch die Eisenbahn ab 1850. Deshalb wurden um die Jahrhundertwende weitere Fabriken z. B. in Arzberg, Marktleuthen, Marktredwitz, Schirnding, Schönwald, Weißenstadt, Wunsiedel und Selb gegründet.⁸¹⁹ In dieser Zeit entstand in der Region eines der bedeutenden europäischen Zentren der Porzellanindustrie.⁸²⁰ Die Wirtschaft im Landkreis sowie in Oberfranken allgemein war bis zum Zweiten Weltkrieg auf die Wirtschaftsregionen Sachsen und Böhmen ausgerichtet und besaß intensive Zuliefer- und Abnehmerbeziehungen. Folglich musste sich die Wirtschaft nach dem Ende des Kriegs neue Liefer- und Kundenbeziehungen aufbauen, da die Verbindungen nach Sachsen und Böhmen unterbrochen wurden. Für die Region bedeutete dies eine Neuorientierung in ihren Verkehrs- und Wirtschaftsbeziehungen.⁸²¹ Die Region ist heute von den Folgen des strukturellen Wandels hin zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft stark betroffen.

Die Wirtschaftsförderung wird von einem Referenten im Landratsamt wahrgenommen. Sie organisiert zusammen mit Kammern, Volkshochschule (VHS) und Gründerzentren eine Fülle von Veranstaltungen für Existenzgründer, Jungunternehmer und die übrige Wirtschaft der Region.⁸²² Grenzüberschreitende Projekte spielen eine untergeordnete Rolle und werden gemeinsam mit anderen Akteuren der Standortentwicklung wie den Kammern oder der Metropolregion wahrgenommen. Der Landkreis gehört folgenden landkreisübergreifenden Initiativen an, die für die Fragestellung in der vorliegenden Arbeit relevant sind:

- Die Europäischen Metropolregion Nürnberg (EMN) umfasst 3,5 Mio. Einwohner auf 19.000 km² Fläche. Sie zählt mit einem Bruttoinlandsprodukt von 103 Mrd. €, ca. 150.000 Unternehmen und etwa 1,8 Mio. Erwerbstätigen zu den wirtschaftsstärksten Räumen in Deutschland. Als grenzüberschreitend ausgerichtete Regi-

⁸¹⁸ Vgl. KÜSER, K. (1988): Ein Wirtschaftszweig in extremer Randlage – Zur Entwicklung der westdeutschen Porzellanindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg (1945-1960). IN: SIEMEN, W. [Hrsg.]: So fing es an, so ging es weiter – Deutsches Porzellan und Deutsche Porzellanfabriken 1945-1960. Hohenberg a.d.E. (Bd. 11 der Schriften und Kataloge des Museums der Deutschen Porzellanindustrie). S. 7 und MAIER, J./RUPPERT, H./WEBER, W. (1998): Gewerbliche und industrielle Standorte. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Bayern. Gotha/Stuttgart. S. 129

⁸¹⁹ Vgl. WOLF, H. (1984): Zur Porzellan- und Steingutindustrie im Stiftland, Sechsamterland und Egerland. IN: o. V.: Festschrift 25. Bayerischer Nordgautag Marktredwitz. Kallmünz. S. 42

⁸²⁰ Vgl. WEBER, J. (1980): Der Unternehmer als Entscheidungsträger regionaler Arbeitsmärkte – Eine Analyse über industrielle und handwerkliche Strukturen in Oberfranken, ihre Determinanten und Auswirkungen auf die regionalen Arbeitsmärkte. Bayreuth (Bayreuther Geowissenschaftliche Arbeiten Bd. 2). S. 35

⁸²¹ Vgl. BELINA, P. (2007): a. a. O. S. 77

⁸²² Vgl. LANDKREIS WUNSIEDEL I. F.: Wirtschaftsförderung – Veranstaltungen. Online unter: http://www.landkreis-wunsiedel.de/goto_frameset.asp?sitzungsid=681682797771071957125&brenite=1280&punkteid=161. Aufgerufen am 01.11.2009

on setzt sich die Metropolregion Nürnberg für ein neues Modell großräumiger Kooperation mit dem Nachbarstaat Tschechien ein.⁸²³

- Oberfranken Offensiv - Forum Zukunft Oberfranken e. V. zählt zu den ältesten Regionalmarketing- und Regionalmanagementinitiativen Deutschlands. Ziel war und ist es, den attraktiven Lebens- und Wirtschaftsraum im Norden Bayerns überregional zu vermarkten, die regionale Identität und das Selbstbewusstsein zu stärken und neue Entwicklungen anzustoßen. Kernaufgabe von Oberfranken Offensiv - Forum Zukunft Oberfranken e. V. ist die Kommunikation der Stärken und Potenziale des modernen und attraktiven Wirtschafts- und Lebensraumes. Ziele des Regionalmarketings sind zum Einen die Verbesserung der regionalen Wahrnehmung und zum Anderen die Verbesserung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit.⁸²⁴
- Der Verein Kuratorium HochFranken e. V. ist ein Zusammenschluss aktiver Kräfte aus Politik und Wirtschaft über Partei- und Gebietsgrenzen hinweg. Seine Arbeit gilt vor allem der Schaffung neuer und der Sicherung vorhandener Arbeitsplätze, aber auch der Entwicklung eines positiven "Klimas" und der Stärkung des Selbstbewusstseins der Bevölkerung. Zweck des Kuratoriums HochFranken e. V. ist es, durch Zusammenführung aller verantwortlichen Kräfte in der Region die Zukunft des Wirtschaftsstandorts HochFranken aktiv zu gestalten.⁸²⁵

2. Wirkungen kultureller Diversität für die Wirtschaftsförderung im Landkreis Wunsiedel i. F.

2.1 Wahrnehmung der sozioökonomischen Situation und der grenzüberschreitenden Verflechtungen

Die Wirtschaftsentwicklung im Landkreis Wunsiedel i. F. der letzten Jahre wird insgesamt als schlecht beurteilt.⁸²⁶ Der Strukturwandel von einer industriell geprägten Wirtschaft zu einer wissensbasierten Wirtschaft ist noch nicht abgeschlossen. Oberfranken gilt als altindustriellen Standort, der von den Auswirkungen der Wiedervereinigung, der Erweiterung der EU und der Globalisierung negativ betroffen ist.⁸²⁷ So wird der Landkreis derzeit hauptsächlich mit der Porzellanindustrie in Verbindung gebracht, die sich durch eine hohe Krisenanfälligkeit charakterisiert ist. Diese Industrie und die bestehenden Krisen prägen auch das Selbstimage des Landkreises.⁸²⁸ Zwar gibt es heute andere bedeutende Industriezweige im Landkreis wie z. B. die Metallbearbeitung, Automobilzulieferer und der Bereich „neue Materialien“, allerdings sind diese noch nicht prägend und bisher nicht das Rückgrat der wirtschaftlichen Ent-

⁸²³ Vgl. IHK NÜRNBERG FÜR MITTELFRAKANKEN: Die Vision des Mitteleuropäischen Kristalls. Online unter: http://www.nuernberg.ihk.de/ihk_nbg/IHK_NBG/Home/IHK-Magazin_WiM/WiM-Archiv/WiM-Daten/2008-10/Berichte_und_Analysen/wimartikel87513.jsp?objectFrame=87870&singleArticleOnly=true. Aufgerufen am 01.11.2009

⁸²⁴ Vgl. OBERFRANKEN OFFENSIV, FORUM ZUKUNFT OBERFRANKEN E. V.: Der Verein. Online unter: http://www.oberfranken.de/xist4c/web/Der-Verein-Kontakt_id_1904_.htm am 05.06.2009

⁸²⁵ Vgl. KURATORIUM HOCHFRANKEN E. V.: Ziele des Kuratorium Hochfranken e. V.. Online unter: http://www.hochfranken.org/xist4c/web/Ziele_id_10801_.htm am 05.06.2009

⁸²⁶ Vgl. Experteninterview W 11

⁸²⁷ Vgl. BREITENFELDER, M. (2007): Der Arbeitsmarkt in Oberfranken und Saisonsarbeitskräfte in der Landwirtschaft – eine Fallstudie anhand oberfränkischer Spargelbauern. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Wirtschaftsgeographie von Oberfranken. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 256). S. 35

⁸²⁸ Vgl. Experteninterview W 3

wicklung des Landkreises.⁸²⁹ Insgesamt zeichnet eine hohe Industriedichte den Landkreis auch heute aus.⁸³⁰ Des Weiteren charakterisiert den Landkreis eine der negativsten Bevölkerungsentwicklungen in Westdeutschland. Diese wird auf die schlechte wirtschaftliche Lage des Landkreises zurückgeführt. Der hohen Abwanderung aus dem Landkreis kann nicht durch weiche Faktoren wie eine hohe Familienfreundlichkeit und den landschaftlichen Reiz entgegen gewirkt werden.⁸³¹

Grenzüberschreitende wirtschaftliche Verflechtungen gibt es in vielfältiger Weise im Landkreis. Die Unternehmensverflechtungen waren wie im Landkreis Cham anfänglich durch die Verlagerung der lohnintensiven Produktion gekennzeichnet. Viele Unternehmen aus dem Landkreis haben teilweise mit großem finanziellem und zeitlichem Aufwand Zweigbetriebe in Tschechien aufgebaut, dabei gehörten die Unternehmen verschiedenen Branchen an, wie z. B. der Porzellanindustrie oder dem Maschinenbau.⁸³² Einen lokalen Schwerpunkt dieser Zweigbetriebe bildet wegen der räumlichen Nähe die grenznahe Stadt Cheb.⁸³³

Heute verlagern viele Firmen auf Grund der Angleichung der Lohnkosten ihre Produktionsstandorte zurück.⁸³⁴ Es gibt jedoch einige Kooperationen in der Produktion zwischen Wunsiedeler und böhmischen Firmen, wie z. B. im Bereich der Automobilzulieferindustrie.⁸³⁵ Sonst überwiegt bei heutigen Verflechtungen der Vertriebsaufbau.⁸³⁶

Abschließend sind hier drei Aspekte besonders hervorzuheben:

- Die Höhe der Investitionen der Wunsiedeler Betriebe in Tschechien ist als gering einzustufen. Die Wirtschaft Wunsiedels i. F. ist durch einen hohen Export gekennzeichnet. Die Tschechische Republik hat aber in diesem Zusammenhang keine nennenswerte Bedeutung.⁸³⁷
- Im Bereich der Unternehmenskooperationen wurden gute Erfahrungen im Personalaustausch gemacht.⁸³⁸
- Die große Zukunftsorientierung der tschechischen Partner wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus.⁸³⁹

Im Handwerk gibt es bisher nur wenige Verflechtungen, da bisher sowohl das Lohngefälle als auch die mentale Barrieren dafür hinderlich waren. Allerdings ist hier ein gestiegenes Interesse zu verzeichnen, wobei Potenziale für Aufträge oberfränkischer Handwerker in Böhmen u. a. in der Solarenergie gesehen werden.⁸⁴⁰

Die grenzüberschreitenden Verflechtungen im Einzelhandel werden als zunehmend beschrieben, wobei verschiedene Entwicklungen beobachtet werden:

⁸²⁹ Vgl. Experteninterviews W 2 und W 5
⁸³⁰ Vgl. Experteninterviews W 5 und 7
⁸³¹ Vgl. Experteninterviews W 11 und W 13
⁸³² Vgl. Experteninterviews W 2, W 5, W 8 und W 14
⁸³³ Vgl. Experteninterview W 14
⁸³⁴ Vgl. Experteninterview W 3
⁸³⁵ Vgl. Experteninterviews W 3 und W 8
⁸³⁶ Vgl. Experteninterview W 11
⁸³⁷ Vgl. Experteninterviews W 5 und W 12
⁸³⁸ Vgl. Experteninterviews W 5 und W 15
⁸³⁹ Vgl. Experteninterview W 3
⁸⁴⁰ Vgl. Experteninterviews W 5, W 13 und W 14

- Tschechische Einzelhändler eröffnen in Arzberg ein Geschäft.⁸⁴¹
- Die Bedeutung tschechischer Kunden im Einzelhandel steigt, wobei ein lokaler Schwerpunkt in Marktredwitz zu verorten ist. Gerade in der Vorweihnachtszeit sind vermehrt tschechische Kunden in der Stadt.⁸⁴²
- Die Baumärkte im Landkreis führen eine zweisprachige Beschriftung ein. Die Einführung eines Wörterbuchs für den Einzelhandel wird gefordert.⁸⁴³
- Deutsche Kunden nutzen die verlängerten Öffnungszeiten in Tschechien zum Einkaufen. Es besteht ein hohes Interesse an einem geplanten Factory-Outlet-Center in Aš.⁸⁴⁴

Die Verflechtungen auf dem Arbeitsmarkt sind als gering zu bezeichnen. In Zeiten, als viele oberfränkische Unternehmen Produktionsstandorte in Tschechien unterhielten, belief sich die Zahl der Pendler von Oberfranken nach Westböhmen auf ca. 5.000. Heute ist ein Pendlerstrom nach Oberfranken zu verzeichnen. Tschechische Arbeitnehmer arbeiten wie im Landkreis Cham vor allem in der Gastronomie und im Pflegebereich. Einzelfälle von höher qualifizierten Anwerbungen, z. B. im Bereich der ärztlichen Versorgung, sind heute schon vollzogen. Allerdings ist insgesamt ein abnehmendes Interesse an der Einstellung tschechischer Arbeitnehmer zu verzeichnen.⁸⁴⁵

Trotz struktureller Probleme des Landkreises ist ein zunehmender Fachkräftemangel im gewerblich-technischen Bereich zu verzeichnen, wie z. B. bei CNC-Fräsern, Schweißern und Ingenieuren.⁸⁴⁶ Die zukünftige Deckung des Fachkräftemangels wird als Konkurrenzsituation zum böhmischen Nachbarn wahrgenommen, da hier ebenfalls diese Berufsgruppen gesucht werden.⁸⁴⁷

Allgemein ist ein Manko für den Aufbau grenzüberschreitender Verflechtungen das negative Image des tschechischen Grenzraums. Es ist nach wie vor vom Tankstellentourismus und einer hohen Kriminalität geprägt. Bevor weitere wirtschaftliche Verflechtungen aufgebaut werden können, muss das Image verbessert werden. Ansatzpunkte werden durch Tourismuskonzepte und Städtebauförderung gesehen.⁸⁴⁸

Die Euregio Egrensis AG Bayern ist die treibende Kraft zum Aufbau grenzüberschreitender Verflechtungen im Landkreis.⁸⁴⁹ Die Präsidentin, die zugleich Oberbürgermeisterin der Stadt Marktredwitz ist, ist eine Schlüsselakteurin zum Aufbau grenzüberschreitender Verflechtungen und grenzüberschreitender Projekte.⁸⁵⁰ Zwei sehr umfassende Projekte stellen der Aufbau des Ost-West-Kompetenz-Zentrums und die Durchführung der grenzüberschreitenden Gartenschau Marktredwitz – Cheb dar, die auf ihr Engagement zurückgeführt werden.⁸⁵¹ Ziel ist es, mit dem Ost-West-Kompetenzzentrum die wirtschaftliche Attraktivität des gesamten bayerisch-böhmischen Grenzraumes zu stärken und somit die Voraussetzungen für die wirt-

⁸⁴¹ Vgl. Experteninterview W 7

⁸⁴² Vgl. Experteninterviews W 5, W 7 und W 8

⁸⁴³ Vgl. Experteninterview W 5

⁸⁴⁴ Vgl. Experteninterview W 2

⁸⁴⁵ Vgl. Experteninterview W 2, W 8 und W 12

⁸⁴⁶ Vgl. Experteninterview W 11

⁸⁴⁷ Vgl. Experteninterviews W 8 und W 9

⁸⁴⁸ Vgl. Experteninterviews W 3, W 8 und W 13

⁸⁴⁹ Vgl. Experteninterview W 1

⁸⁵⁰ Vgl. Experteninterview W 15

⁸⁵¹ Vgl. Experteninterview W 13

schaftliche Zusammenarbeit zwischen west- und osteuropäischen Unternehmen maßgeblich zu verbessern. Deshalb werden im Ost-West-Kompetenzzentrum Unternehmen angesiedelt, welche durch ihren Geschäftszweck und auf Grund ihrer Geschäftspolitik dazu beitragen können, die wirtschaftlichen Ost-West-Beziehungen nachhaltig zu beleben. Die Bündelung der für diesen Zweck vorhandenen Kompetenzen einzelner Unternehmen unter einem Dach bietet eine ideale Voraussetzung für die Nutzung von Synergieeffekten.⁸⁵²

Vom 24.5. bis zum 24.9.2006 fand in Marktredwitz und Cheb die erste gemeinsame, grenzüberschreitende Gartenschau einer bayerischen und einer tschechischen Kommune statt. Die Standorte der grenzüberschreitenden Gartenschau waren als „Spiegelprojekte“⁸⁵³ angelegt. Über 500.000 Menschen besuchten den bayerischen Teil und ca. 215.000 den böhmischen Teil.⁸⁵⁴ Daneben wurde durch die Gartenschau veranlasst, neue grenzüberschreitende Infrastruktur, wie z. B. ein Radweg, zu bauen.⁸⁵⁵ Dieser Brückenschlag zwischen den für lange Zeit getrennten, aber geschichtlich eng verbundenen Städten und Regionen gab einen weiteren Impuls für die gemeinsame Zukunft des bayerisch-böhmischen Grenzraums und unterstützte eine wirtschaftliche und soziale Weiterentwicklung.

Die Verflechtungsgrade der Wirtschaftsförderungseinrichtungen und Initiativen ist differenziert zu betrachten. Grenzüberschreitende Projekte durch die Wirtschaftsförderung oder das Regionalmanagement sind nicht bekannt.⁸⁵⁶ Es bestehen gute Kontakte zwischen den Kammern in Oberfranken und in Sokolov. Hauptanliegen hier ist die direkte Beratung bei grenzüberschreitenden Fragestellungen, z. B. zum Thema Markteintritt sowie Beratungen bei der Suche nach Kooperationspartnern. Die Anfragen sind seit dem Beitritt der Tschechischen Republik zum Schengen-Raum Ende 2007 gestiegen.⁸⁵⁷ Städtepartnerschaften gelten als Katalysator zum Aufbau wirtschaftlicher Verflechtungen, da Freundschaften auf politischer Ebene bedeutend sind. Hier werden räumliche Nähe sowie häufige Treffen als grundlegend angesehen. Einige kommunale Partnerschaften bestehen teilweise seit 1990 und zeichnen sich durch ein hohes gegenseitiges Vertrauen aus.⁸⁵⁸ Energie, Holz und Tourismus werden als neue zentrale Themen der grenzüberschreitenden kommunalen Kooperationen von den Akteuren genannt.⁸⁵⁹

Insgesamt ist ein Schwerpunkt auf kulturellen gemeinsamen Projekten zu verzeichnen wie z. B. dem „Festival Mitte Europas“. Seit dem Jahre 2004 verbindet das deutsch-tschechische Kulturereignis „Festival Mitte Europa – Neue Nachbarschaften - Dialog der Kulturen“ 65 sächsische, tschechische und bayerische Kommunen bzw. ländliche Gemeinden ca. 400 km entlang der deutsch-tschechischen Grenze, von der Oberpfalz, Oberfranken, Westböhmen, über das Vogtland, das Erzgebirge bis in den Dresdner Raum und nach Nordböhmen. Es

⁸⁵² Vgl. STADT MARKTREDWITZ: Idee des Ost-West-Kompetenzzentrums. Online unter: <http://www.o-w-k.de/indexnet.html>. Aufgerufen am 29.05.2009

⁸⁵³ SEELBINDER, B. (2006): Grenzenlose Gartenschau 2006 Marktredwitz und Cheb/Eger, IN: Der Städte- tag. H. 4/2006. S. 44

⁸⁵⁴ Vgl. STMUGV: Gartenschau Marktredwitz – Cheb/Eger. Online unter: <http://www.stmugv.bayern.de/de/aktuell/reden/2006/95.htm>. Aufgerufen am 15.11.06

⁸⁵⁵ Vgl. Experteninterview W 3

⁸⁵⁶ Vgl. Experteninterviews W 15 und W 16

⁸⁵⁷ Vgl. Experteninterviews W 11 und W 14

⁸⁵⁸ Vgl. Experteninterviews W 8 und W 14

⁸⁵⁹ Vgl. Experteninterviews W 3, W 8 und W 14

verbindet geographisch beispielhaft erstmalig drei Euroregionen, die Euregio Egrensis, Euroregion Erzgebirge/Krušnohoří sowie Elbe/Labe.⁸⁶⁰

Als Ideen für die Zukunft wurden von den befragten Experten benannt:

- Die Zusammenarbeit der deutsch-tschechischen Wirtschaftsunioren wird als ein wichtiger Baustein für die Zukunft angesehen.⁸⁶¹
- Als Mitglied der Europäischen Metropolregion Nürnberg gilt es, avisierte Verkehrsprojekte wie den Ausbau von Bahnstrecken für den Landkreis zu nutzen und das Thema Logistik im Landkreis auszubauen.⁸⁶²
- Die Ost-West-Kompetenz des Landkreises soll stärker im Standortmarketing genutzt werden. Ein gemeinsames Standortmarketing als „Mitte Europas“ ist auch erwünscht, um im Standortwettbewerb besser wahrgenommen zu werden und mit Städten wie Karlovy Vary in Verbindung gebracht zu werden.⁸⁶³ Dabei sollte auf das enorme Flächenpotenzial der Region sowie günstige Lebenshaltungskosten beiderseits der Grenze hingewiesen werden.⁸⁶⁴
- Der Bereich des Gesundheits- und Wellness-tourismus soll ausgebaut werden und durch Angebote wie Golf-sport ergänzt werden.⁸⁶⁵
- Seit 2007 gibt es Investitionspläne einer britisch-israelischen Investorengruppe, die als „Projekt Aš“ bezeichnet werden. Es soll ein neuer Industriepark mit bis zu 13.000 Arbeitnehmern entstehen. Dies entspricht etwa der Einwohnerzahl von Aš. Das Projekt hätte somit Arbeitsplatzeffekte für die Nachbarregionen Oberfranken und Sachsen.⁸⁶⁶ Planungsgegenstände sind u. a. ein Kasino mit angeschlossenem Hotel, ein Factory-Outlet-Center, eine Klinik mit Wohngebäuden für die Angestellten. Ferner sollen auf dem Gelände noch Hallen für die Computerbranche errichtet werden. Zudem sind Flächen für eine Spedition und einen Vergnügungspark geplant.⁸⁶⁷ Allerdings ist die tatsächliche Realisierung des Vorhabens als fraglich einzustufen.

Bei der Entwicklung von gemeinsamen Projekten und Visionen ist es wichtig, den zwischenmenschlichen Bereich zu beachten und Projekte gemeinsam mit den tschechischen Partnern zu initiieren. Eine sinnvolle Unterstützung stellen interkulturelle Trainings dar.⁸⁶⁸

Zusammenfassend können für die Landkreise Cham und Wunsiedel i. F. unterschiedliche Herausforderungen für die Wirtschaftsförderung festgehalten werden. Ebenso ist die sozioökonomische Situation sehr verschieden.

⁸⁶⁰ Vgl. MISSLAREUTH 1990. MITTE EUROPA E.V: Festival Mitte Europas – Geschichte. Online unter: <http://www.festival-mitte-europa.com/site.asp?sprachenid=1&sid=539013097771072007241>. Aufgerufen am 25.10.2009

⁸⁶¹ Vgl. Experteninterview W 11

⁸⁶² Vgl. Experteninterviews W 1 und W 12

⁸⁶³ Vgl. Experteninterview W 10

⁸⁶⁴ Vgl. Experteninterview W 2

⁸⁶⁵ Vgl. Experteninterviews W 12 und W 16

⁸⁶⁶ Vgl. Experteninterviews W 1 und W 13

⁸⁶⁷ Vgl. BCD GROUP: Projekt Aš. Online unter: <http://www.projektas.cz/de/projektDE.html>. Aufgerufen am 05.12.2009

⁸⁶⁸ Vgl. Experteninterviews W 9 und W 13

2.2 Handlungsrelevante Kulturunterschiede

Die Bewertungen der vorhandenen Kulturunterschiede zum böhmischen Nachbarn sind als sehr divergent zu bezeichnen. So wurde z. T. von den Experten postuliert, dass es mit Ausnahme der Sprachen keine Unterschiede gäbe. Dies wurde mit der gemeinsamen Vergangenheit während der KuK-Zeit begründet.⁸⁶⁹ Der andere Teil der Experten behauptet, dass die Kulturen so unterschiedlich sind, dass keine Zusammenarbeit möglich ist.⁸⁷⁰ Zusammenfassend muss kulturelle Diversität als eine hohe psychische Barriere für Zusammenarbeit eingestuft werden, die die gegenseitige Wahrnehmung negativ beeinflusst.⁸⁷¹ Als Ursache für diese Unterschiede und die vorhandenen Barrieren der Zusammenarbeit wurde die jüngere Geschichte des Grenzraumes angeführt.⁸⁷² Die Zusammenarbeit wurde in diesem Zusammenhang mit dem Begriff „Gratwanderung“ umschrieben.⁸⁷³ Dies drückt die schwierige Situation zwischen Erfolg und Misserfolg für die Akteure bildlich aus.

Bei der qualitativen Analyse der Unterschiede wurden die gleichen handlungsrelevanten Kulturunterschiede wie im Landkreis Cham festgestellt. Allerdings gibt es hinsichtlich der Bewertung und im Umgang mit den Unterschieden teilweise erhebliche Differenzen.

Sprache: Wie im Landkreis Cham ist die Sprache auch hier der markanteste Kulturunterschied, der von den Experten beschrieben wurde.⁸⁷⁴ Die Beherrschung der Sprache des Nachbarlandes wird eine hohe Stellung beigemessen. Gute Übersetzungen sind für den Erfolg der Zusammenarbeit wichtig.⁸⁷⁵ Um die sprachliche Kompetenz der Schüler im Gebiet der Euregio Egrensis AG Bayern zu erhöhen, hat diese eine „Sprachoffensive“ begründet.⁸⁷⁶ Hintergrund ist die Beobachtung, dass in regionalen Stellenanzeigen immer häufiger Kenntnisse der tschechischen Sprache gefordert werden.⁸⁷⁷ Als weiterer Ansatzpunkt wurde benannt, spezielle Sprachkurse für verschiedene Branchen anzubieten.⁸⁷⁸

Umgang mit Zeit: Der verschiedene Umgang mit Zeit wurde im Landkreis Wunsiedel i. F. ebenfalls thematisiert. Teilweise wurde der verschiedene Umgang mit der Zeit als großes Hemmnis, teilweise die „tschechische Spontaneität“ als großer Gewinn bezeichnet.⁸⁷⁹ Festzuhalten bleibt, dass die Unterschiede besonders bei Absprachen wie dem Vorlegen von Ergebnissen oder bei der Einhaltung und dem Ablauf von Gesprächsterminen wahrgenommen werden.⁸⁸⁰

Allgemein kann eine Annäherung der Kulturen im Zeitmanagement festgestellt werden.⁸⁸¹

Qualitätsverständnis: Der Kulturunterschied wurde nur am Rande thematisiert und steht nicht im Vordergrund der wahrgenommenen Kulturunterschiede.⁸⁸² Eine Angleichung wie im

⁸⁶⁹ Vgl. Experteninterviews W 9 und W 13

⁸⁷⁰ Vgl. Experteninterview W 10

⁸⁷¹ Vgl. Experteninterviews W 1, W 12 und W 13

⁸⁷² Vgl. Experteninterview W 17

⁸⁷³ Vgl. Experteninterview W 1

⁸⁷⁴ Vgl. Experteninterviews W 3, W 9, W 11, W 13 und W 14

⁸⁷⁵ Vgl. Experteninterview W 11

⁸⁷⁶ Vgl. Experteninterview W 17

⁸⁷⁷ Vgl. Experteninterviews W 6 und W 17

⁸⁷⁸ Vgl. Experteninterview W 11

⁸⁷⁹ Vgl. Experteninterview W 17

⁸⁸⁰ Vgl. Experteninterviews W 5, W 10 und W 11

⁸⁸¹ Vgl. Experteninterview W 9

⁸⁸² Vgl. Experteninterview W 11

Landkreis Cham bezüglich dieses Unterschieds konnte allerdings nicht festgestellt werden.⁸⁸³

Hohe Bedeutung von Freundschaft: Die hohe Personenorientierung der böhmischen Akteure wurde ebenfalls mehrfach betont. Der erfolgreiche Umgang mit ihr wird als Voraussetzung für die Vertrauensgenese angesehen.⁸⁸⁴ Das Interesse an der Person wurde abermals als bedeutendes Faktum beschrieben, das erfüllt werden muss, um grenzüberschreitende Projekte erfolgreich abschließen zu können.⁸⁸⁵ Als Gründe wurden angeführt, dass die Deutschen in Böhmen wegen ihrer Sachorientierung oft als arrogant gelten und bewusst auf das persönliche Interesse am Partner achten müssen.⁸⁸⁶ Über dieses Interesse kann dann das interkulturelle Vertrauen aufgebaut werden. Gute Gelegenheiten dieses Interesse zu zeigen, bieten gemeinsame Aktivitäten der Familie sowie Sportveranstaltungen.⁸⁸⁷ Wegen der hohen Bedeutung von Freundschaft muss bei dem Aufbau von Kooperationen ein größerer Zeitraum mit einer entsprechenden Anzahl von Treffen einkalkuliert werden. Dies gilt als ein Problem regionaler Kooperationen, da die böhmischen Amtspersonen häufiger wechseln.⁸⁸⁸

Tschechisches Improvisationsgeschick: Das tschechische Improvisationsgeschick wurde als wichtige Ergänzung zur hohen deutschen Regelorientierung benannt und wird als Mehrwert der Kooperation wahrgenommen.⁸⁸⁹ Wichtig für das Entfalten dieses Geschicks in einer Kooperation ist es, genügend Freiräume sowie die Art der gegenseitigen Kontrolle in Tschechien ausreichend zu berücksichtigen und zu tolerieren.⁸⁹⁰

Zusammenfassend werden die Kulturunterschiede durch die Referenzanalyse für den bayerisch-böhmischen Grenzraum bestätigt.

2.3 Art der interkulturellen Synergieentwicklung

Im Vergleich zum Landkreis Cham sind im Landkreis Wunsiedel i. F. die Wahrnehmungen grenzüberschreitender Verflechtungen bedeutend negativer. So konnten auch keine Erfahrungen mit interkulturellen Synergien im Landkreis identifiziert werden. Vielmehr prägten negative Erfahrungen der Vergangenheit das Bild der grenzüberschreitenden Verflechtungen.

Insgesamt wurden aber zahlreiche Hinweise gegeben, welche Faktoren grenzüberschreitende Verflechtungen positiv beeinflussen. Diese spiegeln die für den Landkreis Cham analysierten Ebenen der „Art der Synergieentwicklung“ wider: Rahmenbedingungen, informelle Netzwerke, grenzüberschreitende Reputation, interkulturelles Vertrauen und interkulturelle Synergien.

Für den Aufbau interkultureller Synergien ist auch hier interkulturelles Vertrauen die Basis. Als Vorstufe wurde ein gegenseitiges Interesse am jeweiligen Partner identifiziert.

⁸⁸³ Vgl. Experteninterviews W 5 und W 17

⁸⁸⁴ Vgl. Experteninterview W 11

⁸⁸⁵ Vgl. Experteninterview W 10

⁸⁸⁶ Vgl. Experteninterview W 10

⁸⁸⁷ Vgl. Experteninterviews W 3, W 10 und W 11

⁸⁸⁸ Vgl. Experteninterview W 7

⁸⁸⁹ Vgl. Experteninterview W 2

⁸⁹⁰ Vgl. Experteninterview W 5

Der Ebene „grenzüberschreitende Reputation“ wurde hier weniger Bedeutung als im Landkreis Cham gegeben. Allerdings wurde auch hier deutlich, dass die Kontaktaufnahme und der Aufbau von grenzüberschreitenden Verflechtungen über persönliche Kontakte und personales Vertrauen erfolgen. Diese beiden Aspekte können als Resultat einer grenzüberschreitenden Reputation angesehen werden.

Der Aufbau informeller Netzwerke und Rahmenbedingungen erfolgt bisher maßgeblich über die Kammern sowie über die Euregio Egrensis AG Bayern. Durch das große kulturelle Engagement der Euregio werden ebenfalls Kontaktnetze initiiert, die zunächst nur einen sehr geringen Bezug zur Wirtschaft haben. Sie sind vielmehr im Bereich der grenzüberschreitenden Verflechtung von Schulen oder im Bereich der privaten Freizeitgestaltung angesiedelt. Trotzdem ermöglichen sie es, informelle branchenübergreifende Verflechtungen aufzubauen.

Der Aufbau von Rahmenbedingungen ist im Landkreis Wunsiedel i. F. anders als im Landkreis Cham weniger konkreten Handlungsfeldern der Wirtschaftsförderung zugeordnet als vielmehr handlungsfeldübergreifend. So stellt z. B. die Sprachoffensive eine handlungsfeldübergreifende Aktion dar, die erst mittel- bis langfristig ihre Wirkung auf grenzüberschreitende Wirtschaftsverflechtungen entfalten wird.

Zusammenfassend werden die Ebenen der Art der Synergieentwicklung durch die Referenzanalyse für den bayerisch-böhmischen Grenzraum bestätigt.

3. Zwischenfazit: Vergleich der Wirkungen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung in den Landkreisen Cham und Wunsiedel i. F.

Die Fallstudie des Landkreises Cham zeigt, dass die Wirkungsdimensionen entscheidend für die Entwicklung von Rahmenbedingungen für die Nutzung kultureller Diversität sind.⁸⁹¹ Es gilt nun zu untersuchen, ob die Wirkungsdimensionen sich innerhalb eines Grenzraums stark voneinander unterscheiden. Dann ist die Erarbeitung von Rahmenbedingungen zur Entwicklung interkultureller Synergien kleinräumiger als für eine Grenzregion, wie der bayerischen Grenzlandkreise zu Tschechien, notwendig.

Die Wirkungsdimensionen kultureller Diversität im Landkreis Wunsiedel i. F. können wie folgt beschrieben werden: Als handlungsrelevante Kulturunterschiede wurden wie im Cham „Sprache“, „Bedeutung von Freundschaft“, „Umgang mit Zeit“, „Qualitätsverständnis“ und „tschechisches Improvisationsgeschick“ erfasst. Die Unterschiede werden zum größten Teil in Wunsiedel i. F. negativ in ihren Wirkungen auf die regionale Wirtschaftsentwicklung beurteilt. Im Sinne einer Leitstrategie nach VITTAR kann postuliert werden, dass im Landkreis Wunsiedel i. F. die Vermeidung von kultureller Diversität bevorzugt wird.⁸⁹² Die Herausforderungen sind durch den anhaltenden Strukturwandel in der Region sowie die hohe Abwanderung geprägt. Die Strategien zur Bewältigung der Krise sind oftmals in einem sehr frühen Stadium und sehr kleinteilig, sodass sie nicht als eine umfassende Strategie bezeichnet werden können. Es gibt nur vereinzelt konkrete Vorstellungen, welche Projekte mit dem westböhmischen Nachbarn umgesetzt werden können. Insgesamt spielen grenzüberschreitende Verflechtungen zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen der Wirtschaftsförderung keine direkte Rolle.

⁸⁹¹ Vgl. Kap. C III

⁸⁹² Zu VITTARs Leitstrategien s. Kap. B. I 2.2.3

Bisherige grenzüberschreitende Projekte sind zum größten Teil nicht der Wirtschaftsförderung direkt zuzuordnen. Es liegt ein Schwerpunkt auf der Vermittlung der Kultur des Nachbarn. So ist die Sprachoffensive der Euregio Egrensis AG Bayern eines der bekanntesten Projekte im Landkreis. Dieses Projekt dient mittelfristig dazu, durch die Erhöhung der tschechischen Sprachkompetenz die aufzubauenden Verflechtungen zu erleichtern. Dieser Ansatz kann als übergreifend über verschiedene Handlungsfelder angesehen werden, da er nicht konkret einem Handlungsfeld zuzuordnen ist.

Für den Landkreis Wunsiedel i. F. konnten ebenfalls Wirkungsdimensionen identifiziert werden, wobei die Kulturunterschiede gleich sind. Ebenso ist die Art der Synergieentwicklung annähernd gleich. Lediglich die Herausforderungen der Wirtschaftsförderung unterscheiden sich zwischen den Landkreisen Cham und Wunsiedel i. F. Diese Tatsache hat aber erhebliche Auswirkungen auf die Bewertung und auf den Umgang mit den beiden anderen Wirkungsdimensionen wie die unterschiedlichen grenzüberschreitenden Erfahrungen in Landkreisen zeigen.

II Gesamtbetrachtung der Ergebnisse

Für die abschließende Betrachtung sollen die zu Beginn der Untersuchung formulierten Hypothesen herangezogen werden.

Hypothese 1: Kulturelle Diversität betrifft durch zunehmende Verflechtungen alle zentralen Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung.

Inhaltlich kann der ersten Hypothese - Kulturelle Diversität betrifft durch die zunehmende Verflechtung alle zentralen Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung - nur teilweise zugestimmt werden. Durch die abnehmende Funktion der Grenze kommt es vermehrt zu interkulturellen Kontakten im ökonomischen Bereich. Die Akteure in den Grenzregionen nutzen die Möglichkeit, besser auf Herausforderungen reagieren zu können, durch den Auf- und Ausbau grenzüberschreitender Verflechtungen. Ob ein Handlungsfeld grenzüberschreitend ausgerichtet wird, richtet sich an den erwartenden Erfolgsaussichten und den abgeschätzten Risikofaktoren einer grenzüberschreitenden Verflechtung aus. Die Qualität und Quantität der grenzüberschreitenden Verflechtungen der Wirtschaftsförderung sind unterschiedlich zu beurteilen. In der Fallstudie des Landkreises Cham werden die meisten aktuellen und zukünftigen Handlungsfelder zur Begegnung zentraler Herausforderungen grenzüberschreitend ausgerichtet. Dagegen weist die Wirtschaftsförderung der Referenzstudie des Landkreises Wunsiedel i. F. keine grenzüberschreitenden Verflechtungen auf.

Die Literaturanalyse weist daraufhin, dass für die Handlungsfelder eine unterschiedliche Quantität grenzüberschreitender Erfahrungen vorliegt. Für die Handlungsfelder Einzelhandel, Tourismus und Arbeitsmarkt konnten zahlreiche Erfahrungen gemessen werden. Diese Differenz kann mit der Neuartigkeit einiger Themen wie Cluster begründet werden. Geringer sind die Erfahrungen in den Handlungsfeldern Gesundheitswirtschaft, Cluster sowie Wissens- und Innovationstransfer. Dies ist bemerkenswert, da gerade in Bezug auf die Herausforderungen in der Innovationsorientierung der ausländischen Nachbarregion einen hohen Stellenwert beigemessen wird. Folglich werden die Wirtschaftsförderungen hier die Themenfelder „Cluster“ und „Wissens- und Technologietransfer“ neu für grenzüberschreitende Verflechtungen erschließen.

Hypothese 2: Interkulturelle Synergien müssen als Katalysator für die Bewältigung neuer Herausforderungen der Wirtschaftsförderung verstanden werden.

Die Fallstudie des Landkreises Cham zeigt deutlich, dass die Motivation zur Ausweitung der grenzüberschreitenden Aktivitäten in der Begegnung zentraler Herausforderungen liegt, wie der Begegnung des Fachkräftemangels, der Erhöhung der Innovationsfähigkeit und der Abgrenzung zu den Metropolregionen. Diese Herausforderungen werden durch verschiedene Projektansätze, die z. T. landkreisübergreifend sind, grenzüberschreitend begegnet. Die Einbeziehung der grenzüberschreitenden Nachbarregion erfolgt auf Grundlage der Annahme die avisierte Ziele besser erreichen zu können. Somit ist der Hypothese zuzustimmen.

Hypothese 3: Die Entwicklung interkulturellen Vertrauens ist der zentrale Erfolgsfaktor für den Aufbau interkultureller Synergien in der Wirtschaftsförderung.

Vertrauen kommt bei dem Aufbau interkultureller Synergien in der Wirtschaftsförderung eine doppelte Bedeutung zu. Einerseits sprechen neuere wirtschaftsgeographische Ansätze wie

Embeddedness und kreative Milieus dem Vertrauen die zentrale Bedeutung zu, um durch Netzwerke Kostenvorteile zu erlangen. Andererseits ist Vertrauen nach Expertenansicht die zentrale Komponente, um aus den Kulturunterschieden Synergien entwickeln zu können. Da Vertrauen personenbasiert ist, können durch die Wirtschaftsförderung lediglich geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, um dieses Vertrauen aufzubauen. Vertrauensaufbau ist in einem sehr hohen Maße durch die eigene Kultur geprägt, sodass der Aufbau von Vertrauen zwischen Angehörigen, verschiedener Kulturen interkulturelle Handlungskompetenz verlangt. Gerade im Bereich der Wirtschaftsförderung, in der der Aufbau von grenzüberschreitenden Verflechtungen für die beteiligten Akteure das Anfangsstadium einer interkulturellen Verflechtung darstellt, sind Verunsicherung, Orientierungsverlust und Kontrollverlust eine Barriere für positiv verlaufende Verflechtungen. Allgemein gilt, dass man Fremden eher misstraut als Angehörigen der eigenen Kultur. Fremde müssen sich das Vertrauen erst „verdienen“.⁸⁹³ Dies können sie nur, wenn die interkulturellen Unterschiede entweder verstanden oder überwunden werden. Deutlich wird auch, dass der Aufbau langwierig ist. Gerade in bayerisch-böhmischen Kooperationen ist dies durch intensive Bemühungen um die freundschaftlichen Beziehungen ein sehr zeitintensiver Prozess.

Hypothese 4: Es ist möglich, den betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Management Ansatz in Hinblick auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung zu modifizieren.

Der betriebswirtschaftliche Cultural Diversity Ansatz stellt ein Instrumentarium zur Nutzung kultureller Diversität in Unternehmen dar. Da sowohl die Situation der Wirtschaftsförderung als Mittler zwischen Unternehmen und Region als auch die spezifischen Herausforderungen nicht deckungsgleich mit der Situation von Unternehmen sind, ist eine Modifizierung notwendig. Nach einer Gegenüberstellung des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements und der strategischen Wirtschaftsförderung ist es möglich, fünf Bausteine zur Integration eines Ansatzes zur Nutzung kultureller Diversität zu identifizieren. Diese fünf Bausteine sind sehr allgemein gehalten und dienen den Wirtschaftsförderungseinrichtungen als erste Arbeitshilfe zur Integration. Zur weiteren Gestaltung des Ansatzes müssen die drei Wirkungsdimensionen in ihren spezifischen regionalen Ausprägungen berücksichtigt werden. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Modifizierung des Ansatzes auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung möglich ist.

Hypothese 5: Die erfolgreiche Nutzung der kulturellen Diversität wird durch die Ausprägungen der Kulturunterschiede bestimmt. Deshalb müssen die Maßnahmen und Ansätze kulturspezifisch angepasst werden.

Die These konnte belegt werden. Die Fallstudie des Landkreises Cham zeigt, dass die Nutzung kultureller Diversität in den verschiedenen Handlungsfeldern durch die jeweilige Wirkung der Kulturunterschiede bestimmt wird. Die drei Wirkungsdimensionen unterscheiden sich teilweise schon innerhalb des bayerisch-böhmischen Grenzraums erheblich und erfordern deshalb einen differenzierten Umgang wie der Vergleich zwischen den Landkreisen Cham und Wunsiedel i. F. zeigt.

⁸⁹³ Vgl. BÜRGER, J./BOUZKOVÁ, L. (2008): „Gemeinsam den Kopf hinhalten, falls etwas mal nicht gut gelaufen ist“ – Interpersonales Vertrauen in deutsch-tschechischen Unternehmen. IN: JAMMAL, E. [Hrsg.]: Vertrauen im interkulturellen Kontext. Wiesbaden. S. 137

III Möglichkeiten und Grenzen der Generalisierung

Der Forschungsgegenstand der Untersuchung ist die kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen. Er ist gegliedert in die Unterpunkte Bedeutung, Wirkungen und Handlungsrahmen.

Hinsichtlich der Bedeutung können die Ergebnisse auf andere deutsche Grenzräume übertragen werden. Die Ergebnisse wurden aus einer Literaturanalyse gewonnen, die die Gegebenheiten der Wirtschaftsförderung in Deutschland sowie die veränderten Rahmenbedingungen für Grenzregionen innerhalb der EU berücksichtigen. Eine Übertragung auf andere europäische und außereuropäische Grenzregionen ist nur bedingt möglich. Da hier die Rahmenbedingungen der deutschen Wirtschaftsförderung und der europäischen Integration nicht zwingend gegeben sind. In Binnenräumen nimmt durch die ökonomische Verflechtung und die Migration von Arbeitnehmern und Unternehmen die kulturelle Diversität zu. Ein entscheidender Unterschied zu der Bedeutung kultureller Diversität in Grenzräumen ist, dass in Binnenräumen viele verschiedene Kulturen auf die Wirtschaftsförderung einwirken. Folglich nimmt die soziale Komplexität durch die Erhöhung kultureller Diversität eine andere Qualität an.

Erkenntnisse über die Wirkungen kultureller Diversität wurden durch die Fallstudie analysiert. Eine Übertragung der im bayerisch-böhmischen Grenzraum gewonnenen Ergebnisse hinsichtlich der Ausprägungen der Wirkungsdimensionen auf andere deutsche und weitere Grenzregionen ist eingeschränkt möglich. Der Ansatz baut auf der Erkenntnis auf, dass interkulturelles Vertrauen und grenzüberschreitende Reputation grundlegende Voraussetzungen zur Nutzung kultureller Diversität im Sinne des Synergieaufbaus darstellen. Diese Erkenntnis trifft nicht auf jede andere Grenzregion zu. Die Ausprägungen und die daraus resultierenden Unterschiede in den Kulturdimensionen sind die Ursachen für die Voraussetzungen „interkulturelles Vertrauen“ und „grenzüberschreitende Reputation“ für den interkulturellen Synergieaufbau im bayerisch-böhmischen Grenzraum. Da die Ausprägungen der Kulturdimensionen in anderen Grenzräumen teilweise erheblich von denen im Untersuchungsraum abweichen, sind die Ergebnisse zum Aufbau von Synergien nur eingeschränkt übertragbar.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine Generalisierung in der Wirkungsdimension „Art der Synergieentwicklung“ und in der Dimension „Kulturunterschiede“ nur innerhalb eines Grenzraums möglich ist, da die Auswirkungen stark von den jeweiligen Kulturstandardpaaren abhängen. In der Dimension „Herausforderungen“ ist eine Generalisierung für verschiedene Grenzräume möglich, da diese nicht von den Kulturunterschieden abhängig sind. Allerdings ist zu beachten, dass die Wirkungsdimensionen von den jeweiligen Herausforderungen und Ausgangslagen abhängig sind. Deshalb muss zur Generalisierung stark von den Ergebnissen der Landkreise Cham und Wunsiedel i. F. abstrahiert werden.

Die Übertragung des erarbeiteten Handlungsrahmens zur Nutzung kultureller Diversität ist prinzipiell auf andere Grenzräume und Binnenräume möglich. Zu beachten ist hier, dass die Bausteine als eine Arbeitshilfe gut geeignet sind, Einrichtungen der Wirtschaftsförderung in Grenzregionen bei der Erarbeitung von Nutzungsansätzen zu unterstützen. Die skizzierte Umsetzung ist von den Wirkungsdimensionen abhängig und somit nicht übertragbar.

IV Weitere Forschungsfragen und Perspektiven der weiteren Verwendung der Ergebnisse

Die Bedeutung der kulturellen Diversität in der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen wurde durch die Verknüpfung des Zusammenhangsdreiecks „Wirtschaftliche Entwicklung – Grenzregion – kulturelle Diversität“ mit der strategischen Wirtschaftsförderung in Deutschland belegt. Die kulturelle Diversität hat eine wachsende Bedeutung durch die zunehmende grenzüberschreitende Ausrichtung der Wirtschaftsförderungsstrategien.

Die Literaturanalyse bezieht sich nur auf die Bedeutung für deutsche Grenzregionen. Die Forschungsfrage berücksichtigt somit kulturelle Diversität in Grenzräumen, in denen in der Regel die beiden Kulturen der beiden Grenzteilräume vorherrschen. Die Wirtschaftsförderungseinrichtungen von Binnenregionen sind durch die Globalisierung und Internationalisierung der Unternehmen und der Arbeitnehmer auch mit dem Umgang mit kultureller Vielfalt konfrontiert.

Andere europäische Grenzregionen sind im unterschiedlichen Maße vor anderen Herausforderungen gestellt, da sie bspw. Außengrenzen der EU oder Grenzen entlang eines Meeres darstellen. Dementsprechend ist für andere Regionen eine eigene Analyse des Wirkungsdreiecks sowie der Ansatzpunkte der Wirtschaftsförderung notwendig, da sich die Art der kulturellen Diversität z. B. durch weniger durchlässige Grenzen oder durch mehrere Kulturen anders verhält.

Die Wirkungen kultureller Diversität wurden durch die qualitative Fallstudie des Landkreises Cham erhoben. Der Landkreis Wunsiedel i. F., der im Rahmen einer Referenzanalyse untersucht wurde, befindet sich ebenfalls im bayerisch-böhmischen Grenzraum. Zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass drei Wirkungsdimensionen unterschieden werden müssen.

Es stellt sich die Frage, welche Wirkungsdimensionen für andere deutsche bzw. europäische Grenzregionen sowie für Binnenregionen identifiziert werden können. Insbesondere die Wirkungsdimension „Art der Synergieentwicklung“ ist bisher weder in der räumlichen noch in der interkulturellen Forschung aufgenommen worden und stellt so eine Forschungslücke dar.

Anzumerken ist, dass es weitere Forschungslücken bezüglich

- der Wirkungen der Kulturunterschiede auf andere Bereiche in Grenzregionen,
- der speziellen Herausforderungen für deutsche und europäische Grenzregionen und
- der Wirkungen von Kulturunterschieden auf die Begegnung der Herausforderungen sowie allgemein auf die Organisation und Aufgaben der Wirtschaftsförderung in Grenz- und Binnenregionen

gibt.

Obwohl es einige weitere Forschungsfragen zum Aufbau interkultureller Synergie gibt, ist der in dieser Arbeit entwickelte Handlungsrahmen eine gute Grundlage zum Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung. Eine Nutzung der Ergebnisse als Grundlage ist für andere deutsche Grenzregionen denkbar. Der politische Rahmen wie die Organisation und die Aufgaben der Wirtschaftsförderung sowie die durch die europäische Integration neu-

en regionalen Herausforderungen und Chancen sind in großen Teilen ähnlich zu der Situation im bayerisch-böhmischen Grenzraum. Trotz einiger Unterschiede kann auch hier der Handlungsrahmen zum Umgang mit kultureller Diversität genutzt werden. Da Binnenräume durch die Globalisierung immer stärker in internationale Netzwerke einbezogen werden, ist es auch für die Wirtschaftsförderung in Binnenräumen notwendig geworden, sich mit dem Umgang mit fremdkulturellen Partnern und Akteuren auseinanderzusetzen. Da hier allerdings viele Kulturen von Bedeutung sind, ist der in dieser Arbeit entwickelte Ansatz nur eingeschränkt übertragbar.

Die in der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse bezüglich der Bedeutung, Wirkungen und der Erarbeitung eines Handlungsrahmens bilden eine erste Grundlage. Wünschenswert wäre neben der weiteren Forschung die praktische Umsetzung und Berücksichtigung der Ergebnisse. Ansatzpunkte hierfür sind:

1. die Erarbeitung einer Orientierungshilfe oder eines Leitfadens zum Umgang und zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung,
2. ein spezielles Angebot interkultureller Beratung für Wirtschaftsförderungseinrichtungen und
3. die Veranstaltung eines Erfahrungsaustausches zum Thema durch die AGEG.

F Zusammenfassung

I Deutsche Zusammenfassung: Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen – Bedeutung – Wirkungen – Handlungsrahmen

Die vorliegende Untersuchung zeigt die Bedeutung und Wirkungen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung sowie einen Handlungsrahmen zu deren Nutzung. Der Untersuchungsgegenstand „Bedeutung“ wird durch eine Auswertung der wissenschaftlichen Literatur analysiert. Die Wirkungen und die Erarbeitung des Handlungsrahmens erfolgt durch eine Fallstudienanalyse mit qualitativem Untersuchungsdesign. Diese Fallstudienanalyse gliedert sich methodisch in die Auswertung der amtlichen Statistik und die Erhebung und Analyse von fünfzehn Experteninterviews. Zudem wird zur Generalisierung eine räumliche Referenzanalyse durchgeführt.

Die zu Beginn der Untersuchung formulierten forschungsleitenden Fragen werden für die Zusammenfassung herangezogen.

Bedeutung der kulturellen Diversität in der Wirtschaftsförderung in Grenzregionen

Was ist kulturelle Diversität in Grenzregionen?

Welche Bedeutung hat kulturelle Diversität für die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen?

Welche Bedeutung hat kulturelle Diversität im bayerisch-böhmischen Grenzraum?

Kulturelle Diversität in Grenzregionen wird durch die durchlässige Grenze verursacht, z. B. durch Aufenthalte im Nachbarland oder grenzüberschreitende Kooperationen. In jeder Verflechtung treffen fremdkulturelle Partner aufeinander und nutzen ihre kulturelle Prägung weiter als Orientierungssystem. So ist die kulturelle Diversität in Grenzregionen als eine selektive Kulturregionalisierung zu verstehen, da nicht alle Elemente einer Kultur in einen anderen Kulturraum mitgenommen werden. Außerdem sind Angleichungen einzelner Elemente der Kulturen wahrzunehmen.

Die Bedeutung kultureller Diversität kann durch die Ansatz- und Kopplungspunkte des Zusammenhangsdreiecks „Regionale Wirtschaftsentwicklung – Grenzregionen – Kulturelle Diversität“ mit der Wirtschaftsförderung erklärt werden. Die Schenkel dieses Zusammenhangsdreiecks veranschaulichen sehr gut, dass eine Veränderung im Dreieck alle drei Determinanten beeinflusst. Eine höhere Durchlässigkeit der Grenze verursacht in der regionalen Wirtschaftsentwicklung ein hohes Interesse, durch grenzüberschreitende Verflechtungen die eigene Position der Teilgrenzregion zu stärken. Mit der Zunahme grenzüberschreitender Verflechtungen wird abermals Einfluss auf das Zusammenhangsdreieck genommen. Folglich wird auch die soziale Komplexität durch die Erhöhung kultureller Diversität vergrößert und beeinflusst die regionale Wirtschaftsentwicklung. Die Wirkungen der Erhöhung kultureller Diversität auf die Wirtschaftsentwicklung können sowohl positiv als auch negativ sein. In der Vergangenheit kam es häufig zum Misserfolg, da durch interkulturelles Unverständnis Prob-

leme in der Abwicklung von Projekten aufgetreten sind. Interkulturelles Vertrauen ist Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten.

Der bayerisch-böhmische Grenzraum ist durch historische Faktoren, wie die Vertreibung der Sudetendeutschen und die lange geschlossene Grenze geprägt. Beide historische Ereignisse führen dazu, dass kulturelle Gemeinsamkeiten verloren gingen und sich die Kulturen unabhängig voneinander entwickelt haben. Dies ist der Grund dafür, dass Kooperationen im bayerisch-böhmischen Grenzraum häufig problematisch verlaufen und nicht erfolgreich beendet werden können. Die Öffnung der Grenze und die Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung, wie z. B. die Abgrenzung zu den Metropolregionen Nürnberg und München oder die Begegnung des Fachkräftemangels, machen neue vertiefte Kooperationen unumgänglich, wodurch die kulturelle Diversität in der Region erhöht wird.

Wirkungen der kulturellen Diversität auf die Wirtschaftsförderung deutscher Grenzregionen

Wie wird kulturelle Diversität wahrgenommen und bewertet?

Wie wirkt kulturelle Diversität auf die Wirtschaftsförderung?

Was sind Erfolgsfaktoren im Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung?

Die Wirkungen wurden anhand des räumlichen Fallbeispiels des Landkreises Cham analysiert. Der Landkreis Cham gehört dem Regierungsbezirk Oberpfalz im Freistaat Bayern an und hat mit einer 71,6 km langen Grenze die längste gemeinsame Grenze zur Tschechischen Republik in Bayern. Der Landkreis konnte sich in den 1990er Jahren von einer Problemregion zu einem prosperierenden Wirtschaftsstandort entwickeln, dessen wirtschaftliches Rückgrat sehr gut miteinander vernetzte KMUs sind. Herausragende Projekte sind in diesem Zusammenhang der Aktionskreis „Arbeit und Leben“ und das „Cluster Mechatronik“. Die Wirtschaftsförderung des Landkreises kann als sehr rege eingestuft werden. Neben den klassischen Aufgaben wird die Wirtschaftsförderung im Landkreis durch ein Regionalmanagement sowie durch landkreisinterne und landkreisexterne Initiativen ergänzt.

Die aktuellen Herausforderungen der Wirtschaftsförderung sind die mangelnde regionale Innovationsfähigkeit der KMUs, der bestehende und anwachsende Fachkräftemangel, die Weiterentwicklung der Fremdenverkehrsorte sowie die Abgrenzung zu den Metropolregionen Nürnberg und München. Diese Herausforderungen sind die Anlässe, welche die Zusammenarbeit mit der westböhmischen Nachbarregion fördern. So gibt es einen direkten Bezug zwischen den aktuellen Herausforderungen und der Erhöhung grenzüberschreitender Verflechtungen. Die Akteure des Landkreises haben bereits vielfältige grenzüberschreitende Kontakte. Die wahrgenommenen kulturellen Unterschiede zu den böhmischen Nachbarn liegen in der Sprache, der Bedeutung von Freundschaft, dem Umgang mit Zeit, dem Qualitätsverständnis und dem tschechischen Improvisationsgeschick, die im Vergleich zum Landkreis Wunsiedel sehr positiv bewertet wurden. Die Bewertung und Relevanz der Kulturunterschiede ist abhängig von den Herausforderungen der Wirtschaftsförderung. Diese kulturellen Unterschiede gepaart mit den Handlungsfeldern sorgen für eine spezifische Art der Synergieentwicklung im bayerisch-böhmischen Kontext, die das Aufbauen von interkulturellem Vertrauen als Schlüsselmoment zur Entfaltung von interkulturellen Synergien versteht. Wich-

tig zum Aufbau von interkulturellem Vertrauen ist die Möglichkeit einer grenzüberschreitenden Reputation. Diese kann durch den Aufbau von geeigneten Rahmenbedingungen durch die Wirtschaftsförderung unterstützt werden. Die Wirkungen kultureller Diversität können durch die Wirkungsdimensionen „kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten“, „Art der Synergieentwicklung“ und „Herausforderungen der Wirtschaftsförderung“ umschrieben werden. Die Ausprägungen der Wirkungsdimensionen für die Wirtschaftsförderung im Landkreis Cham sind in Tab. 29 dargestellt.

Tab. 29: Ausprägungen der Wirkungsdimensionen im Landkreis Cham

Herausforderung der Wirtschaftsförderung	Kulturunterschiede	Art der Synergieentwicklung (Ebenen)
demographischer Wandel/Fachkräftemangel	Sprache	Rahmenbedingungen
Erhöhung der regionalen Innovationsfähigkeit	Bedeutung von Freundschaft	informelle Netzwerke
Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs (durch regionale Kooperationen)	Tschechisches Improvisationsgeschick	grenzüberschreitende Reputation
Abgrenzung zu den Metropolregionen München und Nürnberg	Umgang mit Zeit	interkulturelles Vertrauen
	Qualitätsverständnis	interkulturelle Synergien

Quelle: Eigene Darstellung. Bremen. 2009.

Es konnten acht Erfolgsfaktoren für den Umgang mit kultureller Diversität im Landkreis Cham ermittelt werden:

1. Kopplung grenzüberschreitender Aktivitäten an aktuelle Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung,
2. Befürwortung grenzüberschreitender Wirtschaftsprojekte,
3. Existenz von Schlüsselakteuren,
4. Interkulturelles Vertrauen und grenzüberschreitende Reputation als Grundlage für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit,
5. Aus- und Aufbau von grenzüberschreitenden Netzwerken,
6. Förderung interkultureller und sprachlicher Kompetenz im Landkreis,
7. Klärung von Zuständigkeiten und
8. Netzwerk zwischen Akteuren der Oberpfalz.

Handlungsrahmen

Wie kann der Ansatz des Cultural Diversity Managements so modifiziert werden, dass er einen geeigneten Handlungsrahmen für die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen darstellt?

Was sind Bausteine für die Nutzung kultureller Diversität?

Welche Grenzen hat ein Ansatz zur Nutzung kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung in anderen Grenzregionen?

Ziel ist, durch einen Handlungsrahmen einen strukturierten Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung zu erlangen, um so zielgerichtet an der Entwicklung der identifizierten Erfolgsfaktoren arbeiten zu können. Auf Grund fehlender Kenntnisse in der Regionalforschung und Wirtschaftsgeographie wird auf die Erkenntnisse des internationalen Managements zurückgegriffen. Die Modifizierung des betriebswirtschaftlichen Cultural Diversity Managements ermöglicht einen Handlungsrahmen mit fünf Bausteinen zur Integration des Umgangs mit kultureller Diversität in die Strategien der Wirtschaftsförderung. Das betriebswirtschaftliche Cultural Diversity Management stammt aus der Antirassismusbewegung, zielt auf die wertschätzende Nutzung des Potenzials von Andersartigkeit und strebt nach Rahmenbedingungen, die die Entfaltung von Vielfalt und damit die Förderung aller Beteiligten entsprechend ihren individuellen Potenzialen zu begünstigen. Die Modifizierung des Ansatzes erfolgt durch eine Gegenüberstellung mit dem integrierten Standortmanagement. Es wurden fünf Bausteine zur Integration eines Ansatzes, kulturelle Diversität als regionalspezifische Ressource zu verstehen, identifiziert. Die Umsetzungsmaßnahmen dieser Bausteine wurden anhand der Fallstudie entwickelt. Folgende Bausteine und Maßnahmen stellen einen Handlungsrahmen, kulturelle Diversität als regionale Ressource in der Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik zu verstehen, dar.

Baustein 1: Verknüpfung von grenzüberschreitenden Verflechtungen und zentralen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung

- Identifizierung der aktuellen Herausforderungen im Landkreis Cham
- Überprüfung der Möglichkeiten durch Verflechtungen mit westböhmischen Akteuren, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken
- Analyse der handlungsrelevanten Kulturunterschiede und der Art der Synergieentwicklung
- Evaluierung bestehender grenzüberschreitender Verflechtungen als Ansatzpunkt zum Aus- bzw. Aufbau einer neuen Verflechtung mit dem Ziel, aktuellen Herausforderungen besser begegnen zu können

Baustein 2: Interkulturelle Öffnung der regionalen Wirtschaftsförderung

- Erarbeitung einer Leitstrategie und Zielen der grenzüberschreitenden Verflechtungen
- Klärung von Zuständigkeiten
- Interkulturelle Beratung
- Befürwortung grenzüberschreitender Verflechtungen
- Gewinnung von Schlüsselakteuren

Baustein 3: Entwicklung von regionalen Ansätzen zur Nutzung kultureller Diversität

- Identifizierung von Handlungsfeldern zur grenzüberschreitenden Ausrichtung
- Wirkungen der Kulturunterschiede auf die einzelnen Handlungsfelder
- Identifizierung von unterstützenden Faktoren für die Synergieentwicklung in den einzelnen Handlungsfeldern

Baustein 4: Umsetzung grenzüberschreitender Maßnahmen der Wirtschaftsförderung

- Aus einem strategischen Ansatz abgeleitete Maßnahmen, welche die interkulturellen Synergien unterstützen und/oder kulturelle Diversität als Ressource aufgreifen

Baustein 5: Evaluierung des strategischen Ansatzes

- (Qualitative) Evaluierung des gesamten Ansatzes oder einzelner Projekte

Generell kann der Handlungsrahmen auch in anderen Grenzregionen eingesetzt werden, da er unabhängig von den Ausprägungen der Wirkungsdimensionen einen Weg zum systematischen Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung aufzeigt. Die Umsetzung der fünf Bausteine zeigt eine hohe Abhängigkeit von den drei Wirkungsdimensionen: Art der Synergieentwicklung, Herausforderungen der Wirtschaftsförderung und handlungsrelevante Kulturunterschiede. Die jeweiligen Ausprägungen sind von Grenzraum zu Grenzraum verschieden. Deshalb ist die Umsetzung immer situationsspezifisch für jeden Grenzraum zu erarbeiten.

Als Fazit kann festgehalten werden: Die Bausteine sind als eine erste Arbeitshilfe zum systematischen Umgang mit kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung zu verstehen. Die Umsetzung der Bausteine ist von den Ausprägungen der drei Wirkungsdimensionen in einem sehr hohen Maße abhängig, weshalb diese drei Dimensionen für jeden Grenzraum speziell zu analysieren sind.

II Shrnutí v češtině (Tschechische Zusammenfassung): Kulturní diverzita v institucionální podpoře ekonomiky německých příhraničních regionů – význam – vlivy – rámcový postup⁸⁹⁴

Předložený výzkum ukazuje význam a vlivy kulturní diverzity v institucionální podpoře ekonomiky a rámcový postup pro její využití. Předmět výzkumu „význam“ je analyzován s využitím rozboru vědecké literatury. Zjišťování vlivů a vypracování rámcového postupu je provedeno analýzou případových studií s kvalitativním designem výzkumu. Tato analýza případových studií je metodicky členěna na vyhodnocení oficiálních statistik a analýzu patnácti provedených rozhovorů s experty. Kromě toho je za účelem ověření metodiky provedena územní referenční analýza. Výsledky výzkumu jsou na závěr ověřeny kvantitativním dotazováním institucí realizujících institucionální podporu ekonomiky v německých příhraničních okresech a statutárních městech s ohledem na možnost jejich zobecnění.

Na začátku šetření formulované hlavní výzkumné otázky přibližujeme v tomto shrnutí.

Tematická oblast: Význam kulturní diverzity v podpoře ekonomiky v příhraničních regionech

Co je to kulturní diverzita v příhraničních regionech?

Jaký význam má kulturní diverzita pro institucionální podporu ekonomiky v příhraničních regionech?

Jaký význam má kulturní diverzita v česko-bavorském pohraničí?

Kulturní diverzita v příhraničních regionech je způsobena prodyšnou hranicí, např. díky pobytům v sousední zemi nebo přeshraniční spolupráci. V každé oblasti se setkávají partneři odlišných kultur a využívají i nadále vlastní kulturní postoje jako základní orientaci pro své chování. Proto je nutné chápat kulturní diverzitu v pohraničí jako selektivní regionalizaci kultury, neboť ne všechny prvky jedné kultury jsou přenášeny do jiného kulturního prostoru. Kromě toho můžeme pozorovat přibližování jednotlivých prvků obou kultur.

Význam kulturní diverzity může být vysvětlen s využitím styčných bodů a vazeb mezi souvislým trojúhelníkem proměnných „regionální ekonomický rozvoj – příhraniční regiony – kulturní diverzita“ a institucionální podporou ekonomiky. Spojnice tohoto trojúhelníku proměnných velmi dobře znázorňují, že jedna změna v trojúhelníku ovlivňuje všechny tři jeho determinanty. Vyšší propustnost hranice způsobuje v regionální institucionální podpoře ekonomiky větší zájem o posílení vlastní pozice, jako části příhraničního regionu, pomocí silnějších přes-hraničních vazeb. S přibýváním přeshraničních vazeb je ale opět ovlivňován výše zmíněný souvislý trojúhelník proměnných. Následně je také díky zvyšování kulturní diverzity zvětšována společenská komplexita, která působí na regionální ekonomický rozvoj. Vlivy zvýšené kulturní diverzity mohou být nejen pozitivní, ale i negativní. V minulosti docházelo často k neúspěchům, protože kvůli interkulturním nedorozuměním vznikaly problémy v řešení projektů. Interkulturní porozumění je základem úspěšné realizace projektů.

⁸⁹⁴ Für die Übersetzung danke ich Herrn Ing. Jan Tluchoř

Česko-bavorské pohraničí je formováno historickými jevy, jako je odsun sudetských Němců či dlouhou dobu uzavřená hranice. Obě historické události způsobily ztrátu společných kulturních prvků a oddělený vývoj obou kultur. To je příčinou často problematického průběhu a neúspěchů spolupráce v česko-bavorském pohraničí. Díky otevření hranic a výzvám v institucionální podpoře ekonomiky, jako např. odlišení se od metropolitních regionů Norimberk a Mnichov nebo řešení nedostatku kvalifikované pracovní síly, je hlubší spolupráce nevyhnutelná, což zvyšuje kulturní diverzitu v regionu.

Tematická oblast: Vlivy kulturní diverzity na institucionální podporu ekonomiky německých příhraničních regionů

Jak je vnímána a hodnocena kulturní diverzita?

Jak působí kulturní diverzita na institucionální podporu ekonomiky?

Co jsou faktory úspěchu v práci s kulturní diverzitou v institucionální podpoře ekonomiky?

Vlivy byly analyzovány na příkladu (zemského) okresu Cham. Okres Cham patří do vládní oblasti Horní Falcko ve Svobodném státě Bavorsko a má se 71,6 km nejdelší společnou hranici s Českou republikou ze všech bavorských okresů. Okres se od roku 1990 dokázal rozvinout z problémové oblasti na prosperující hospodářskou lokalitu, jejíž ekonomickou základnu tvoří vzájemně velmi dobře propojené malé a střední podniky (MSP). Vynikajícími projekty jsou v této souvislosti akční skupina „Práce a život“ (Aktionskreis „Arbeit und Leben“) a „klastř mechatronika“ („Cluster Mechatronik“). Institucionální podpora ekonomiky prováděná okresními úřady může být označena za velmi rozsáhlou. Kromě klasických nástrojů je institucionální podpora ekonomiky doplněna nejen o regionální management, ale i o iniciativy působící na území okresu a mimo něj.

Mezi aktuální výzvy institucionální podpory ekonomiky patří nedostatečná regionální inovační schopnost MSP, existující a narůstající nedostatek kvalifikované pracovní síly, další rozvoj center cestovního ruchu a také vymezení se vůči metropolitním regionům Norimberk a Mnichov. Tyto výzvy jsou příčinami, které vyžadují spolupráci se sousedním západočeským regionem. Nacházíme přímý vztah mezi aktuálními výzvami a zintenzivněním přeshraničních vztahů. Aktéři v okrese již disponují různorodými příhraničními kontakty. Mezi kulturní rozdíly vůči českým sousedům, které nejvíce ovlivňují vzájemné vztahy, patří jazyk, význam přátelství, zacházení s časem, chápání kvality a v české schopnosti improvizovat. Tyto kulturní odlišnosti ve spojení s oblastmi aktivit institucionální podpory ekonomiky zajišťují specifický způsob synergického rozvoje v česko-bavorském kontextu. Pro tento rozvoj je klíčové vytváření interkulturního porozumění tak, aby se mohly rozvinout interkulturní synergie. Důležitá pro rozvoj interkulturní důvěry je možnost získání přeshraniční dobré pověsti (reputace). Ta může být podporována vytvářením vhodných rámcových podmínek institucionální podporou ekonomiky. Vlivy kulturní diverzity mohou být popsány pomocí rozsahu dopadů kulturních rozdílů a společných charakteristik, způsobu synergického rozvoje a výzev pro institucionální podporu ekonomiky. Formy vlivů na institucionální podporu ekonomiky v okrese Cham jsou znázorněny v Tab. 30.

Tab. 30: Formy vlivů v okrese Cham

Výzva pro institucionální podporu ekonomiky	Kulturní rozdíly	Druhy synergického rozvoje (roviny)
Demografické změny/nedostatek kvalifikované pracovní síly	Jazyk	Rámcové podmínky
Zvyšování regionálního inovačního potenciálu	Význam přátelství	Neformální síť
Rozvoj cestovního ruchu (pomocí regionální spolupráce)	Česká schopnost improvizace	Přeshraniční dobrá pověst
Odlišení se od metropolitních regionů Norimberk a Mnichov	Zacházení s časem	Interkulturní důvěra
	Chápání kvality	Interkulturní synergie

Zdroj: Vlastní zpracování. Bremen. 2009.

Bylo zjištěno osm faktorů ovlivňující úspěch v práci s kulturní diverzitou v okrese Cham:

- propojení přeshraničních aktivit s aktuálními oblastmi činnosti institucionální podpory ekonomiky,
- podpora přeshraničních hospodářských projektů,
- existence klíčových aktérů
- interkulturní důvěra a přeshraniční reputace jako základna pro úspěšnou interkulturní spolupráci,
- vybudování a rozšiřování přeshraničních sítí,
- podpora interkulturní a jazykové kompetence v okrese,
- vyjasnění zodpovědností a
- síť mezi aktéry v Horním Falcku.

Tematická oblast: Rámcový postup

Jak může být modifikován přístup Cultural Diversity Managementu, aby vytvořil vhodný rámcový postup pro institucionální podporu ekonomiky v pohraničí?

Jaké jsou základní kroky pro využití kulturní diverzity?

Jaká omezení má snaha o využití kulturní diverzity v institucionální podpoře ekonomiky v jiných příhraničních regionech?

Cílem je vytvoření rámcového postupu, který zajistí strukturovanou práci s kulturní diverzitou v institucionální podpoře ekonomiky, aby mohlo být cíleně pracováno na rozvoji identifikovaných faktorů ovlivňujících úspěch. S ohledem na chybějící znalosti v oblasti regionálních věd a hospodářské geografie je využíváno poznatků z oblasti mezinárodního managementu. Modifikace podnikohospodářského přístupu Cultural Diversity Management umožňuje zpracování rámcového postupu s pěti postupnými kroky pro integraci práce s kulturní diverzitou do strategií institucionální podpory ekonomiky. Podnikohospodářský Cultural Diversity Management vychází z protirasistického hnutí a orientuje se na přínosné využívání potenciálu různorodosti a snaží se o nastavení takových rámcových podmínek, které umožňují rozvinutí rozmanitosti, a tím i rozvoj všech zúčastněných ve smyslu podpory jejich individuálních silných stránek. Modifikace tohoto přístupu je provedena pomocí

konfrontace s integrovaným managementem regionu. Bylo identifikováno pět postupných kroků pro integraci tohoto přístupu: chápání kulturní diverzity jako regionálně specifického zdroje. Realizační opatření těchto kroků byla vytvořena na základě případové studie. Následující kroky a opatření představují rámcový postup pro chápání kulturní diverzity jako regionálního zdroje v institucionální podpoře ekonomiky v bavorském pohraničí na hranici s Českou republikou.

1. krok: Propojování přeshraničních vztahů a hlavní výzvy v institucionální podpoře ekonomiky

- Identifikace aktuálních problémů a výzev v okrese Cham
- Prozkoumání možnosti zvýšení vlastní konkurenceschopnosti díky vzájemným vztahům s českými aktéry
- Analýza kulturních rozdílů, které jsou relevantní pro praktickou práci, a druhů synergického rozvoje
- Evaluace současných přeshraničních vztahů jako výchozí bod pro vybudování, příp. rozšíření nových vztahů s cílem lepšího zvládnutí aktuálních výzev

2. krok: Interkulturní otevření se regionální institucionální podpoře ekonomiky

- Vypracování strategie a cílů přeshraničních vztahů
- Vyjasnění kompetencí
- Interkulturní poradenství
- Podpora přeshraničních vztahů
- Zainteresování klíčových aktérů

3. krok: Vypracování regionálních nástrojů k využití kulturní diverzity

- Identifikace hlavních směrů přeshraniční orientace
- Vlivy kulturních rozdílů na jednotlivé oblasti aktivit
- Identifikace podpůrných faktorů pro synergický rozvoj v jednotlivých oblastech aktivit

4. krok: Realizace přeshraničních opatření v institucionální podpoře ekonomiky

- Ze strategického zaměření odvozená opatření, která podporují interkulturní synergie nebo která přistupují ke kulturní diverzitě jako ke zdroji

5. krok: Evaluace strategického záměru

- (Kvalitativní) evaluace celého záměru nebo jednotlivých projektů

Obecně může být tento rámcový postup využit i v jiných příhraničních regionech, protože nezávisle na typu působení ukazuje cestu k systematické práci s kulturní diverzitou v institucionální podpoře ekonomiky. Realizace výše uvedených pěti kroků je velmi závislá na třech formách vlivů: druh synergického rozvoje, výzvy institucionální podpory ekonomiky a pro praxi významné kulturní rozdíly. Konkrétní zaměření strategie je specifické pro různé příhraniční regiony. Proto musí být postup vlastní realizace konkretizován jednotlivě pro každou příhraniční oblast.

Závěrem lze konstatovat: Uvedené postupné kroky je nutno chápat jako první pomoc pro systematickou práci s kulturní diverzity v rámci institucionální podpory ekonomiky. Realizace jednotlivých kroků významně závisí na třech formách vlivů, přičemž tyto tři dimenze je nutné určit konkrétně pro každý příhraniční region.

Quellen

Literaturverzeichnis

- ADLER, N. (1991): International dimensions of organizational behaviour. Boston.
- ADLER, N./JELINEK, M. (1986): Is „organisation culture“ culture bound? IN: Human Resource Management. Vol. 25. No. 1. S. 73-90.
- ALECKE, B./UNTIEDT, G. (2001): Die wirtschaftliche Entwicklung in den deutschen Grenzregionen an der EU-Außengrenze. IN: RIEDEL, J./UNTIEDT, G. [Hrsg.]: EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen – Strukturpolitik und Raumplanung in den Regionen an der mitteleuropäischen EU-Außengrenze zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung. Dresden (ifo Dresden Studien Nr. 18/II). S. 1-20.
- ALESINA, A./LA FERRARA, E. (2005): Ethnic Diversity and Economic Performance. IN: Journal of Economic Literature. Vol. 43. No. 3. S. 762-800.
- ANGERER, H. (2008): Nachhaltigkeit in der Regionalentwicklung angesichts des demographischen Wandels. IN: JURCZEK, P./TROEGER-WEISS, G. [Hrsg.]: Goldkronacher Gespräche zur Regional- und Kommunalentwicklung – Dokumentation eines Erfahrungs- und Meinungsaustausches am 22. und 23. November 2007 in Goldkronach. Kaiserslautern (Sonderheft der Schriftenreihe „Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung“). S. 73-75.
- ANTE, U. (1995): Grenzen. IN: ARL [Hrsg.]: Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 433.
- ARING, J./BUTZIN, B./DANIELZYK, R./HELBRECHT, I. (1989): „...daß die Wahrnehmung wichtiger ist als die Realität?“ Zur Krisenbewältigung und Regionalentwicklung im Ruhrgebiet. IN: Berichte zur deutschen Landeskunde. Bd. 63. H. 2. S. 513-536.
- ARNDS, P./BONIN, H. (2003): Gesamtwirtschaftliche Folgen demographischer Alterungsprozesse. IN: HERFURTH, M./KOHLE, M./ZIMMERMANN, K. F. [Hrsg.]: Arbeit in einer alternden Gesellschaft – Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer. Opladen. S. 131-177.
- ARNDT, M./URLAU, A. (2002): Demands and Conflicts of Transboundary Regionalisation – approaching co-operative regional management in a trinational border area. IN: European Spatial Research and Policy. Bd. 9. H. 2. S. 141-155.
- ATTESLANDER, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin.
- BAADE, D. (2007): Demographischer Wandel und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands – Eine Analyse basierend auf Porters Ansatz. Wiesbaden.
- BACKHAUS, A./SEIDEL, O. (1998): Die Bedeutung der Region für den Innovationsprozeß. Eine Analyse aus der Sicht verschiedener Akteure. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 56. H. 4. S. 264-276.
- BACKHAUS, N. (2009): Globalisierung. Braunschweig (Das Geographische Seminar).
- BALDERJAHN, I. (2000): Standortmarketing. Stuttgart.
- BALDERJAHN, I./ALEFF, H.-J. (1996): Die Wirtschaftsregion Brandenburg. Grundlagen für ein Standortmarketing. Berlin.
- BALZEREIT, J. (2006): Die Auswirkungen des demographischen Wandels in unseren Unternehmen – Zahlen, Daten, Fakten, Handlungsempfehlungen. Regensburg.
- BANDAU, A./GROTHUES, D./MÜLLER, F./SCHNABEL, S./SCHÜTZE, S./WILLERS, S. (2009): Einleitung: Pasando Fronteras – Neue Perspektiven auf kulturelle Dynamiken in den Amerikas. IN: BANDAU, A./GROTHUES, D./MÜLLER, F./SCHNABEL, S./SCHÜTZE, S./WILLERS, S. [Hrsg.]: Pasando Fronteras – Transnationale und transkulturelle Prozesse im Grenzraum Mexiko –USA. Berlin. S. 7-13.

- BARNES, T. (2001): Retheorizing Economic Geography: From the Quantitative Revolution to the "Cultural Turn". IN: Annals of the Association of American Geographers. Vol. 91. No. 3. S. 546-565.
- BASSIN, G./SCOTT, A. J. (2004): Economic geography: tradition and turbulence. IN: BENKO, G./STROHMEYER, U. [Hrsg.]: Human Geography. A History for the 21st Century. London. S. 47-63.
- BATHELT, H. (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 82. H. 2. S. 63-90.
- BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2000): Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 44. H. 3/4. S. 167-182.
- BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003a): Toward a relational economic geography. IN: Journal of Economic Geography. Vol. 3. S. 117-144.
- BATHELT, H./GLÜCKLER, J. (2003b): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart.
- BAUER, I. (2002): Regionalmarketing einmal anders: Die Botschafter-Strategie im Landkreis Cham. IN: STMLU [Hrsg.]: Praxisforum Cham - Regionalentwicklung und Regionalmarketing. München. S. 65-69.
- BBR [Hrsg.] (2006): Raumordnungsbericht 2005. Bonn.
- BECKMANN, C.-C. (2005): Beziehungsorientiertes Standortmanagement und regionale Wirtschaftsförderung – Am Beispiel des Relationship Marketings in Bayern. Wiesbaden.
- BECKORD, C. (2007): Förderung und Entwicklung von Clustern als Strategie der Wirtschaftsförderung in Sachsen – Vorschläge zur Umsetzung eines integrativen Clustermanagements. Chemnitz (Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung H. 44).
- BELINA, P. (2007): Wirtschaftsstrukturen und –entwicklungen vom altindustriellen Grenzraum zum modernen Verflechtungsraum. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Wirtschaftsgeographie von Oberfranken. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 256). S. 77-96.
- BELINSZKI, E. (2003): Die Praxis von Diversity Management – Zusammenfassende Betrachtung von Best Practice Beispielen. IN: BELINSKI, E./HANSEN, K./MÜLLER, U. [Hrsg.]: Diversity Management – Best Practices im internationalen Umfeld. Münster. S. 351-360.
- BELLINI, E./OTTAVIANO, G. I. P./PINELLI, D./PRAROLO, G. (2009): Cultural Diversity and Economic Performance: Evidence from European Regions. Bologna.
- BENGER, M. (2006): Regionalentwicklung in touristisch orientierten Grenzregionen – am Beispiel von Mecklenburg-Vorpommern unter besonderer Berücksichtigung schwedischer Touristen. Berlin (Dissertation am Fachbereich Geographische Wissenschaften Freie Universität Berlin D 188).
- BERGMANN, R. (2000): Interkulturelles Lernen als organisationale Fähigkeit internationaler Unternehmen – ein ressourcenorientierter Ansatz. Dresden.
- BERNDT, C. (1998): Ruhr Firms between dynamic change and structural persistence. Globalisation, the "German Model" and regional place dependence. IN: Transactions of the Institute of British Geographers. Vol. 23. No. 3. S. 331-352.
- BERNDT, C. (1999): Institutionen, Regulation und Geographie. IN: Erdkunde. Bd. 53. H. 4. S. 302-316.
- BERNDT, C. (2001): Corporate Germany between Globalization and Regional Place Dependence - Business Restructuring in the Ruhr Area. Hampshire.

- BERNDT, R./FANATPIÉ ATOBELLI, C./SANDER, M. (2005): Internationales Marketing-Management. Berlin.
- BERNREUTHER, A. (2005): Soziokultur als Einflussfaktor der Regionalentwicklung – überprüft an den Beispielen des historischen Sechsstädterlandes in Oberfranken und des Stiftslandes in der Oberpfalz. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 242).
- BERNREUTHER, A./FÖRSTER, C./MAHKORN, J./MAIER, J. (2008): Grenzregionen zu ostmitteleuropäischen Staaten – eine vergleichende Betrachtung der Wahrnehmung des Grenzraums und der Ausgestaltung grenzüberschreitender Beziehungen. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Europas Grenzen aus aktueller Sicht. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 266). S. 1-56.
- BERTHOLD, N./RIEGER, J. (2010): Politische und unternehmerische Clusteraktivitäten im Maschinen- und Anlagebau. Würzburg (Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbes. Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik Nr. 109).
- BERTRAM, M. (1999): Die Wirtschaftsregion Dreiländereck im Prozeß der Globalisierung. IN: Informationen zur Raumentwicklung. H. 1/1999. S. 61-66.
- BIRK, F. (2000): Identitätsraummanagement als Ansatz der sozialräumlichen Integration in grenzüberschreitenden Regionen – das Beispiel der EUREGIO EGRENSIS. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 190).
- BITTNER, A./REISCH, B. (1994a): Interkulturelles Personalmanagement: Internationale Personalentwicklung. Wiesbaden.
- BITTNER, A./REISCH, B. (1994b): Aspekte interkulturellen Managements Teil 1. Bad Honnef.
- BLAAS, W. (2002): Kooperation und grenzüberschreitende Regionalisierung. IN: BIESECKER, A./ELSNER, W./GRENZDÖRFFER, K. [Hrsg.]: Kooperation und interaktives Lernen in der Ökonomie. Frankfurt/Main. S. 95-107.
- BLACK, J./MENDENHALL, M. (1991): A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. IN: MENDENHALL, M./ODDOU, G. R. [Hrsg.]: Readings and cases in international human resource management. Boston. S.177-204.
- BLAESER, R./WILLE, C. (2009): Grenzgänger im Großherzogtum Luxemburg. IN: Geographische Rundschau. Bd. 60. H. 1. S. 36-42.
- BLANECK, A. (2003): Netzwerke und Kooperationen an der deutsch-polnischen Grenze. Untersuchungen zum wirtschaftlichen Milieu in grenznahen Gebieten am Beispiel von kleinen und mittleren Unternehmen aus der IuK-Branche. IN: LENHARD, M./NEUMANN, M./PLEINES, H. [Hrsg.]: Krisen und Konflikte im Osten Europas. Bremen (Forschungsstelle Osteuropa Working Papers 45). S. 72-76.
- BLEICHER, K. (1992): Der Strategie-, Struktur- und Kulturfitt strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor. IN: BRONDER, C./PRITZEL, R. [Hrsg.]: Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Wiesbaden. S. 265-292.
- BLEICHER, K. (1994): Leitbilder. Stuttgart.
- BLUME, L. (2003): Kommunen im Standortwettbewerb – Theoretische Analyse, volkswirtschaftliche Bewertung und empirische Befunde am Beispiel Ostdeutschlands. Baden-Baden.
- BLUME, L. (2009): Regionale Institutionen und Wachstum – Sozialkapital, Kommunalverfassungen und interkommunale Kooperationen aus regional- und institutionenökonomischer Perspektive. Marburg.
- BMRBS (1995): Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen: Beschluß der Ministerkonferenz für Raumordnung in Düsseldorf am 8. März 1995. Bonn.

- BMVBS/BBR [Hrsg.] (2008): Analyse grenzüberschreitender Kooperationen einer großräumig vernetzten mitteleuropäischen Entwicklungsregion in der neuen EU-Förderperiode 2007-2013. BBR-Online-Publikation 04/2008.
- BMVBS/BBR [Hrsg.] (2009): Entwicklung und Bewertung strategischer Projekte der transnationalen Zusammenarbeit (INTERREG IV B). Bonn (BBR Forschungen H. 136).
- BÖTTGER, K. (2006): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa – Erfolge und Misserfolge der Kooperation am Beispiel der EUREGIO (Rhein-Ems-Ijssel), der Euregio Maas-Rhein und der Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. Stuttgart (Occasional Papers des Europäischen Zentrums für Föderalismus-Forschung Tübingen Nr. 32).
- BOGNER, A./MENZ, W. (2005): Das theoriegestützte Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktionen. IN: BOGNER, A./MENZ, W. [Hrsg.]: Das Experteninterview. Wiesbaden. S. 33-70.
- BOLDT, F. (1996): Die bayerisch-böhmische Nachbarschaft vom Mittelalter bis zum Wiener Kongreß. IN: SÄCHSISCHE LANDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG [Hrsg.]: Sachsen – Böhmen – Bayern. Dresden. S. 25-36.
- BONACKOVÁ, R. (2004): Neue Wege in der grenznahen Zusammenarbeit: Austauschprojekte für Kinder unter 12 Jahren und für Fachkräfte im Elementar- und Primarbereich an der deutsch-tschechischen Grenze. Regensburg.
- BORNEMANN, H./KOCH, T. (2006): Leitbild- und Strategieentwicklung in der Wirtschaftsförderung. IN: GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. [Hrsg.]: Wirtschaftsförderung im Umbruch. München. S. 205-219.
- BOVING, D. (2004): Übergangsfristen nach der EU-Osterweiterung. Berlin.
- BOVING, D./KLETTE, T. (2000): Standort MOE. Fakten, Kontakte, Bedingungen für die EU-Erweiterung. Bonn.
- BOYKEN, F. (2002): Handbuch der kommunalen Wirtschaftsförderung. Frankfurt/Main.
- BRAAKMANN, N./VOGEL, A. (2009): The impact of the 2004 EU-enlargement on enterprise performance and exports of service enterprises in the German eastern border region. Lüneburg (Working Paper Series in Economics Nr. 124).
- BRAKE, M./RICHTER, G./RICHTER, U. (2003): Brückenschlag – Strukturpolitische Betrachtung des deutsch-polnischen Grenzraums. IN: PlanerIn. 1/2003. S. 5-8.
- BREITENFELDER, M. (2007): Der Arbeitsmarkt in Oberfranken und Saisonsarbeitskräfte in der Landwirtschaft – eine Fallstudie anhand oberfränkischer Spargelbauern. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Wirtschaftsgeographie von Oberfranken. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 256). S. 35–52.
- BREUER, H. (1981): Grenzgefälle – Hemmungs- und Anpassungsfaktor für räumliche Entwicklungen. IN: AHNERT, F./ZSCHOCKE, R. [Hrsg.]: Festschrift für Felix Monheim zum 65. Geburtstag. Aachen (Aachener Geographische Arbeiten 14 Bd. 2) S. 425-437.
- BREUER, T./HOFFARTH, M./KOLEJKA, K./WERNER, E. (2007): Perspektiven grenzüberschreitender Dorfentwicklung beiderseits der deutsch-tschechischen Grenze. IN: Geographische Rundschau. Bd. 59. H. 6. S. 50-57.
- BREZINSKI, H./LEICK, B. (2005): Potenziale für die Herausbildung von Unternehmensnetzwerken im sächsisch-böhmischen Grenzraum – erste Befunde. IN: BREZINSKI, H./VON DELHAES, K. (Hrsg.): Die Entwicklung interregionaler Netzwerke und länderübergreifender Kooperation in Ostmitteleuropa. Freiberg (Freiberger Forschungshefte Reihe D Bd. 216). S. 159-182.
- BRUCH-KRUMBEIN, W./HOCHMUTH, E. (2000): Cluster und Clusterpolitik. Marburg.

- BÜHLER, G. (2002): Regionalmarketing als neues Instrument der Landesplanung in Bayern. Augsburg (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 11).
- BÜRGER, J./BOUZKOVÁ, L. (2008): „Gemeinsam den Kopf hinhalten, falls etwas mal nicht gut gelaufen ist“ – Interpersonales Vertrauen in deutsch-tschechischen Unternehmen. IN: JAMMAL, E. [Hrsg.]: Vertrauen im interkulturellen Kontext. Wiesbaden. S. 133-150.
- BÜRGER, J./THOMAS, A. (2007): Erfolgreiche Personalführung in der deutsch-tschechischen Wirtschaftskooperation. München (FOROST Arbeitspapiere Nr. 40).
- BÜRKNER, H.-J. (1996): Geographische Grenzraumforschung vor neuen Herausforderungen – Forschungskonzeptionen vor und nach der politischen Wende in Mittelosteuropa. IN: BÜRKER, H.-J./KOWALKE, H. [Hrsg.]: Geographische Grenzraumforschung im Wandel. Potsdam. S. 1-12.
- BUNDESRAT (2010): Drucksache 13/1/10 – Empfehlungen der Ausschüsse zur Umfrage 17 der Europakammer am 15. März 2010. Berlin.
- BUSSE, G./VAN DEN TILLART, H. (1995): Grenzüberschreitende Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen – Bericht aus der deutsch-niederländischen Euregio Rhein-Waal. IN: Internationales Gewerbearchiv. Bd. 43. H. 2. S. 123-131.
- BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Element regionaler Entwicklungsstrategien? IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Bedeutung Kreativer Milieus für die Regional- und Landesentwicklung. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 153). S. 9-37.
- BUTZIN, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und lernende Regionen. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 44. H.3/4. S. 149-166.
- CAMAGNI, R. (1991): Introduction: From the Local „milieu“ to Innovation through Cooperation Networks. IN: CAMAGNI, R. [Hrsg.]: Innovation Networks: Spatial Perspectives. London/ New York. S. 1-9.
- CHUA, R./MORRIS, M. (2009): Innovative Communication in Multicultural Networks. Deficits in Inter-Cultural Capability and Affected-based Trust as Barriers to New Idea Sharing in Inter-Cultural Relationships. Boston (Harvard Business School Working Paper 09-130).
- CIEŚLIK, A. (2005): Location of foreign firms and national border effects. IN: Tijdschrift voor Economische und Sociale Geografie. Vol. 96. No. 3. S. 287-297.
- CLACKWORTHY, D.-J. (1994): A road map of cultural competency. IN: SIEMENS REVIEW. Vol. 61. No. 2. S. 11-15.
- COPUS, A. K. (2001): From Core-Periphery to Polycentric Development: Concepts of Spatial and Aspatial Peripherality. IN: European Planning Studies. Vol. 9. No. 4. S. 539-552.
- COX, T. (1994): Cultural Diversity in Organizations – Theory, Research and Practice. San Francisco.
- CRANG, P. (1997): Cultural Turns and the (Re)Constitution of Economic Geography. IN: LEE, R./WILLS, J. [Hrsg.]: Geographies of Economies. London. S. 3-15.
- CREVOISIER, O. (2001): Der Ansatz des kreativen Milieus. Bestandsaufnahme und Forschungsperspektiven am Beispiel urbaner Milieus. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 45. H. 3/4. S. 246-256.
- DANIELZYK, R./WOODS, G. (2001): On the relationship between cultural and economic aspects of regional development: some evidence from Germany and Britain. IN: European Planning Studies. Vol. 9. No. 1. S. 69-83.
- DECKERS, B. (2004): Die raumstrukturelle Wirkung von Transformation und EU-Osterweiterung – Zur Rolle der ortsansässigen Bevölkerung bei der Regionalentwicklung im nördlichen deutsch-polnischen Grenzraum. Greifswald (Greifswalder Geographische Arbeiten Bd. 32).

- DEILMANN, B. (1995): Wissens- und Technologietransfer als regionaler Innovationsfaktor. Dortmund (Duisburger Geographische Arbeiten Bd. 15).
- DÖRRENBÄCHER, P./SCHULZ, C. (1999): Cultural and Regional Integration. The Case of the Saar-Lor-Lux Cross-Border Labour Market. IN: KOTLER, M./HEFFER, K. [Hrsg.]: Multicultural Regions and Cities. Lodz (Region and Regionalism No. 4). S. 125-139.
- DOHSE, M. (2007): Schnittstellen des landesplanerischen Instruments Regionalmanagement mit fachpolitischen und kommunalpolitischen Instrumenten und Handlungsansätzen. Augsburg.
- DOMHARDT, H.-J. (2008): Demographischer Wandel und räumliche Konsequenzen. IN: JURCZEK, P./TROEGER-WEISS, G. [Hrsg.]: Goldkronacher Gespräche zur Regional- und Kommunalentwicklung – Dokumentation eines Erfahrungs- und Meinungsaustausches am 22. und 23. November 2007 in Goldkronach. Kaiserslautern (Sonderheft der Schriftenreihe „Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung“). S. 49-54.
- DÜRRSCHMIDT, J./MATTHIESEN, U. (2002): Everyday Milieux and Culture of Displacement: A Comparative Investigation into Space, Place and (Non)Attachment within the German-Polish Twin City Guben/Gubin. IN: Canadian Journal of Urban Research. Vol. 11. No. 1. S. 17-45.
- DUNFORD, M. (1990): Theories of Regulation. IN: Environment and Planning D. Vol. 8. No. 3. S. 297-321.
- DYBE, G. (1999): Regionale Netzwerke - ein Beitrag zur Vertiefung der Disparitäten zwischen Regionen? IN: ARL [Hrsg.]: Zukunft von Räumen - Räume mit Zukunft? Hannover (ARL-Arbeitsmaterial H. 261). S. 29-42.
- EHLERS, N. (2002): Selling the Border – Twin Towns on a Border – The Case of Kerkade and Herzogenrath. IN: DIE ERDE. Bd. 133. H. 1. S. 37-53.
- EHMER, P./GOTTSCHALK, F. (2010): Wachstumsperspektiven im Strukturwandel – neue Brancencluster entstehen. Frankfurt/Main (Working Paper Series Research Notes 34).
- EISCH, K. (1996): Grenze – Eine Ethnographie des bayerisch-böhmischen Grenzraums. München (Bayerische Schriften zur Volkskunde Bd. 5).
- ENGEL, D. (1999): Der Einfluß der Grenznähe auf die Standortwahl von Unternehmen: Eine theoretische Analyse und empirische Befunde für Ostdeutschland. Mannheim (ZEW Discussion Paper 99-18).
- ENGELBRECH, G. (2003). Diversity und Chancengleichheit. IN: BELINSZKI, E./HANSEN, K./MÜLLER, U. [Hrsg.]: Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster. S. 62-103.
- ERDÖNMEZ, M. (2004): Cultural Diversity Management as Core Competence: An Integrated Model for Managing Workforce Diversity. Bamberg.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (1997): Praktisches Handbuch zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Luxemburg.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (1999): EUREK – Europäisches Raumentwicklungskonzept. Auf dem Weg zu einer räumlich ausgewogenen und nachhaltigen Entwicklung der Europäischen Union. Luxemburg.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006a): Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates vom 11. Juli 2006 mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds und den Kohäsionsfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1260/1999 (Allgemeine Verordnung). - IN: Amtsblatt der Europäischen Union L 210 vom 31.07.2006. Brüssel.

- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006b): Die Kohäsionspolitik 2007-2013 – Erläuterungen und offizielle Texte. Luxemburg.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006c): Verordnung (EG) Nr. 1080/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 05. Juli 2006 über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1783/1999 (EFRE-Verordnung). IN: Amtsblatt der Europäischen Union L 210 vom 31.07.2006. Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Umsetzung der Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung durch die Mitgliedsstaaten und Regionen im Rahmen der Europäischen Kohäsionspolitik 2007-2013. Brüssel (KOM(2007) 798 endgültig).
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2010): Mitteilung der Europäischen Kommission - Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integriertes Wachstum. Brüssel (KOM (2010) 2020 endgültig).
- EUROPÄISCHER RAT (2000): Schlussfolgerungen des Vorsitzes des Europäischen Rates. 22. und 23. März 2000. Lissabon.
- EUROPÄISCHER RAT (2009): 6. Zwischenbericht zur wirtschaftlichen und sozialen Kohäsion. Luxemburg.
- FALUDI, A. (2000): Grenzüberschreitende Elemente des EUREK unter besonderer Berücksichtigung des Städtesystems. IN: EUREG. Bd. 8. S. 46-50.
- FASSMANN, H./MÜNZ, R. (2004): Wanderndes Humankapital: ein Faktor im Standortwettbewerb. IN: RAUM. Bd. 34. S. 34-37.
- FEDOR, K./WERTHER, W. (1996): The Fourth Dimension: Creating Culturally Responsive International Alliances. IN: Organizational Dynamics. 24. Jg. H. Herbst/1996. S. 39-53.
- FELDOTTO, P. (1997): Regionales Innovationsmanagement unter den Bedingungen regionalisierter Strukturpolitik – Das Beispiel der altindustriellen Regionen Nord-Pas-de-Calais und Emscher-Lippe. Berlin.
- FINK, G./NOVÝ, I./SCHROLL-MACHL, S. (2000): Tschechische, österreichische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. IN: Journal of East European management studies. Bd. 4. H. 5. S. 361-376.
- FINKE, M. (2006): Diversity Management. Mering (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung Bd. 8).
- FISCHER, E./PECHLANER, H. (2006): Standort-Qualitätsmanagement – die Grundlage der regionalen Wettbewerbsfähigkeit. IN: PECHLANER, H./FISCHER, E. [Hrsg.]: Qualitätsmanagement im Tourismus. Kundenorientierung, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Wien. S. 33-51.
- FISCHER, V./WEHRHÖFER, B. (2006): Ansätze interkultureller Öffnung in der öffentlichen Verwaltung. IN: GRÜNHAGE-MONETTI, M. [Hrsg.]: Interkulturelle Kompetenz in der Zuwendungsgesellschaft. Bielefeld. S. 44-54.
- FLOETING, H./HOLLBACH-GRÖMIG, B. (2005): Neuorientierung der kommunalen Wirtschaftspolitik. IN: Zeitschrift für Kommunalwissenschaft. Bd. 44. H. 1. S.10-39.
- FÖRSTER, C. (2007): Cross-Border-Shopping im bayerisch-tschechischen Grenzraum – untersucht am Beispiel der Städte Marktredwitz und Cheb/Eger. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 259).
- FORSTER, B. A. (2007): Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien des grenznahen Handwerks angesichts veränderter Wettbewerbsbedingungen im Zuge der EU-Erweiterung 2004. München (Wirtschaft & Raum Bd. 15).

- FRAMKE, W. (1981): Die deutsch-dänische Grenze und die Differenzierung der Kulturlandschaft – ein „geographisches“ Problem? IN: Regio Basiliensis. Bd. 22. H. 2/3. S. 140-151.
- FRANZ, P. (2010): Knowledge Spillovers as a Central Element in Theories about Knowledge-Based Regional Development: Advancement in Theory and Obstacles for Empirical Research. Halle (IWH-Diskussionspapiere Nr. 5). S. 6
- FRITSCH, M./KOSCHATZKY, K./SCHÄTZL, L./STERNBERG, R. (1998): Regionale Innovationspotenziale und innovative Netzwerke. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 56. H. 4. S. 243-252.
- FROMHOLD-EISEBITH, E. (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. Forschungstrends und Erfassungsmöglichkeiten. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 83. H. 1. S. 30-47.
- FROMHOLD-EISEBITH, M. (1999): Das „kreative Milieu“ - nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung? IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 57. H. 2/3. S. 168-175.
- FUCHS, M. (1993): Postfordistische Ansätze in einer fordistisch geprägten Region: Das Beispiel Wolfsburg. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 81. H. 2. S. 145-156.
- FUNK, M. (2009): Unternehmen im Fokus lokaler Standortpolitik – Findet die kommunale Wirtschaftsförderung zeitgemäße Antworten auf die Bedürfnisse ihrer Kunden? Sternenfels.
- FUNKE, U. (1997): Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption. Stuttgart.
- GABBE, J. (1997a): EUREGIO – grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Praxis. IN: Interregiones. H. 6/1997. S. 13-19.
- GABBE, J. (1997b): Europäische Modelle interregionaler und grenzüberschreitender Kooperationen. IN: Interregiones. H. 6/1997. S. 7-12.
- GÄRTNER, S. (2004): Integrierte Wirtschaftsförderung – Regionalökonomische Ansätze und Konzepte. IN: WIDMAIER, B./BEER, D./GÄRTNER, S./HAMBURG, I./TERSTRIEP, J. [Hrsg.]: Wege zu integrierter Wirtschaftsförderung. Baden-Baden. S. 13-73.
- GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. (2006a): Integrierte Wirtschaftsförderung als „Wissensbasierte Dienstleistung“. IN: GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. [Hrsg.]: Wirtschaftsförderung im Umbruch. München. S. 33-47.
- GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. (2006b): Von der Wirtschaftsförderung zur Standortentwicklung. IN: GÄRTNER, S./TERSTRIEP, J./WIDMAIER, B. [Hrsg.]: Wirtschaftsförderung im Umbruch. München. S. 243-251.
- GAMBETTA, D. (2001): Kann man dem Vertrauen vertrauen? IN: HARTMANN, M./OFFE, C. [Hrsg.]: Vertrauen. Grundlage des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Frankfurt/New York. S. 204-237.
- GEBHARDT, H./REUBER, P./WOLKERSDORFER, G. (2003): Kulturgeographie - Leitlinien und Perspektiven. IN: GEBHARDT, H./REUBER, P./WOLKERSDORFER, G. [Hrsg.]: Kulturgeographie – Aktuelle Ansätze und Entwicklungen. Heidelberg. S. 1-27.
- GEIER, B. (2000): Der Erwerb interkultureller Kompetenz – Ein Modell auf Basis der Kulturstandardforschung. Passau.
- GENOSKO, J. (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Einige theoretische Überlegungen. Ingolstadt (Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt Nr. 126).
- GERHARDS, J./HÖLSCHER, M. (2005): Kulturelle Unterschiede in der Europäischen Union – Ein Vergleich zwischen Mitgliedsländern, Beitrittskandidaten und der Türkei. Wiesbaden.

- GERSMEYER, H. (2004): Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster. Frankfurt/Main.
- GERSTEN, M. (1990): Intercultural competence and expatriates. IN: The International Journal of Human Resource Management. Vol. 1. No. 3. S. 341-362.
- GERSTENBERG, W./JUNGFER, J./SCHMALHOLZ, H. (2002): Standortbedingungen in Polen, Tschechien und Ungarn und die Position Sachsens im Standortwettbewerb. Dresden (ifo dresden studien 33).
- GERTLER, M. (1997): The Invention of Regional Culture. IN: LEE, R./WILLS, J. [Hrsg.]: Geographies of Economies. London. S. 47-58.
- GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 89. H. 4. S. 211-226.
- GLÜCKLER, J. (2004): Reputationsnetzwerke – Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern – Eine relationale Theorie. Bielefeld.
- GLÜCKLER, J./BATHELT, H. (2003): Zur Bedeutung von Ressourcen in der relationalen Wirtschaftsgeographie. Von einer substanzialistischen zu einer relationalen Perspektive. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 47. H. 3/4. S. 249-267.
- GOEDECKE, S. (2004): Grenzüberschreitendes Standortmarketing – eine Strategie für Frankfurt (Oder) – Slubice? IN: BÖRLITZ, D./FLACKE, J./KÖCKLER, H. [Hrsg.]: Grenzüberschreitende Raumplanung – Beobachtungen in der deutsch-polnischen Grenzregion. Dortmund (IRPUD Arbeitspapier 181). S. 60-66.
- GÖRMAR, W. (2006): Innovative transnationale Projekte. IN: Standort. Bd. 30. H. 2. S. 62-64.
- GÖRMAR, W./KURNOL, J./HACHMANN, V. (2009): Innovationsförderung durch europäische Zusammenarbeit. IN: Informationen zur Raumentwicklung. H. 5/2009. S. 337-347.
- GRABHER, G. (1994): The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area. IN: GRABHER, G. [Hrsg.]: The embedded firm – On the socioeconomic of industrial networks. London. S. 255-277.
- GRABOW, B. (2006): Stadtmarketing und Regionalisierung – Herausforderungen der Zukunft. IN: PECHLANER, H./FISCHER, E./HAMMANN, E.-M. [Hrsg.]: Standortwettbewerb und Tourismus – Regionale Erfolgsstrategien. Berlin. S. 27-38.
- GRANOVETTER, M. (1973): The Strength of Weak Ties. IN: American Journal of Sociology. Bd. 78. H. 6. S. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic and Social Structure: The Problem of Embeddedness. IN: American Journal of Sociology. Vol. 91. No. 3. S. 481-510.
- GRINGEL, B./MÖLDERS, U. (2004): Modellprojekt Interkulturelle Stadtentwicklung - Handlungsempfehlungen für die Praxis. IN: Standort. Bd. 28. H. 4. S. 164-168.
- GRÖGER, M. (2007): Strukturwandel im Grenzraum – Eine Analyse von Integrationseffekten in ostbayerischen Regionen unter besonderer Beachtung des tertiären Sektors. Hamburg.
- GROEPPEL-KLEIN, A./GERMELMANN, C./GLAUM, M. (2010): Intercultural interaction needs more than mere expose: Searching for drivers of student interaction at border universities. IN: International Journal of Intercultural Relations. Vol. 34. S. 253-267.
- GROSZ, A. (2005): Unternehmenskooperationen entlang der Grenze aus ungarischer Perspektive. IN: Ter s tarsdalom. Bd. 19. H. 2. S. 163-179.
- GUICHONNET, P./RAFFESTEIN, C. (1974): Géographie de frontières. Paris.

- HAAS, H.-D./FLEISCHMANN, R. (1986): Probleme industrieller Standortentwicklung im Münchener Raum aus der Sicht einer verhaltensorientierten Industriegeographie. IN: SCHAFFER, F./POSCHWATTA, W. [Hrsg.]: Angewandte Sozialgeographie: Karl Ruppert zum 60. Geburtstag. Augsburg (Beiträge zur angewandten Sozialgeographie). S. 303-328.
- HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M. (2007): Wirtschaftsgeographie. Darmstadt.
- HAASE, A./WUST, A./KNAPPE, E./GRIMM, F.-D. (2004): Wandel in ostmitteleuropäischen Grenzregionen – Auswirkungen der zunehmenden Durchlässigkeit der polnischen Ostgrenze auf Grenzregionen und Grenzbeziehungen. Leipzig (Beiträge zur Regionalen Geographie Bd. 59).
- HAHN, R./GAISER, A./HÉRAUD, J.-A./MULLER, E. (1994): Innovationstätigkeit der Unternehmen und regionales Umfeld. Eine vergleichende Untersuchung im Elsaß und im Bodenseeraum. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 52 H. 3. S. 193-202.
- HALL, E./HALL, M. (1990): Understanding Cultural Differences. Yarmouth.
- HAMMANN, P. (1995): Kommunales und regionales Marketing. IN: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. [Hrsg.]: Handwörterbuch des Marketing. S. 1172
- HANSEN, N. (1977): Border Regions: A Critique of Spatial Theory and a European Case Study. IN: The annals of regional science. Vol. 11. No. 1. S. 1-14.
- HAVLÍČEK, T. (2004): Der tschechisch-deutsche Grenzraum nach der EU-Osterweiterung. IN: Geographische Revue. Bd. 6. H. 1. S. 16-25.
- HAVILČEK, T. (2006): Europäische Integrationsbestrebungen am Beispiel des tschechisch-deutsch-österreichischen Grenzraumes. IN: SCHEFFER, J. [Hrsg.]: Europa und die Erweiterung der EU. Passau (Passauer Kontaktstudium Erdkunde Bd. 8). S. 31-38.
- HECHT-EL MINSHAWI, B./ENGEL, J. (2006): Leben in kultureller Vielfalt – Management Cultural Diversity. Bremen.
- HEIDENREICH, M./MILJAK, V. (2005): Die Erneuerung regionaler Fähigkeiten: Clusterpolitik in Leipzig und Nürnberg. IN: INITIATIVE FÜR BESCHÄFTIGUNG OWL e. V [Hrsg.]: Netzwerke und strategische Kooperationen in der Wirtschaft. Bielefeld (Edition Netzwerkwelten). S. 101-112.
- HEIGL, F. (1978): Ansätze einer Theorie der Grenze. Ihre Merkmale und Eigenschaften als Element der Raumplanung. Wien (Schriftenreihe der Österreichischen Gesellschaft für Raumforschung und Raumplanung Bd. 26).
- HEINLEIN, M. (2004): Innovationen kleiner Unternehmen in regionalen Netzwerken - Die Förderung von Forschung und Entwicklung durch aktive Vermittlung im Wissens- und Technologietransfer. Frankfurt/Main (Strukturwandel und Strukturpolitik Bd. 7).
- HEINTEL, M./WAACK, C. (2007): Von Visionen und Zwängen – Grenzüberschreitende Zusammenarbeit an den Binnen- und Außengrenzen der EU im östlichen Europa. IN: Geographische Rundschau. Bd. 59. H. 3. S. 28-35.
- HEINZE, R./FOX, K. (2004): Von regionalen Netzwerken zum Regionalen Standortmanagement – Lehren aus dem interregionalen Vergleich. Bochum (InWIS-Berichte Nr. 31).
- HELBRECHTS, I./DANIELZYK, R./BUTZIN, B. (1991): Wahrnehmungsmuster und Bewußtseinsformen als qualitative Faktoren der Regionalentwicklung: Fall Ruhrgebiet. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 49. H. 4. S. 229-236.
- HELLER, W. (2003): Grenzen und ihre Erforschung: Gegenstände, Fragestellungen und Zielsetzungen. IN: DIEKMANN, I./KRÜGER, P./SCHOEPS, J. H. [Hrsg.]: Geopolitik – Grenzgänge im Zeitgeist. Potsdam. S. 325-343.
- HERGER, N. (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation. Wiesbaden.

- HETTLAGE, R. (1987): Der Fremde: Kulturvermittler, Kulturbringer, Herausforderer von Kultur. IN: LIPP, W. [Hrsg.]: Kulturtypen, Kulturcharaktere. Träger, Mittler und Stifter von Kultur. Berlin. S. 25-44.
- HILPERT, M. (2003): Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt in Deutschland – Herausforderungen für die angewandte Geographie. IN: Standort. Bd. 27. H. 1. S. 10-15.
- HINTERHUBER, H. (1996): Strategische Unternehmensführung. Strategisches Denken. Vision – Unternehmenspolitik - Strategie. Berlin.
- HINTERHUBER, H./HANDLBAUER, G./MATZLER, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen. Wiesbaden.
- HODGSON, G. (1994): The Return of Institutional Economics. IN: SMESLER, N./SWEDBERG, R. [Hrsg.]: The Handbook of Economic Sociology. Princeton. S. 58-76.
- HODGSON, G. (1998): The Approach of Institutional Economics. IN: Journal of Economic Literature. Vol. 36. S. 166-192.
- HOFRICHTER, D. (2006): Möglichkeiten und Grenzen der Erfassung von kulturellen Aspekten in ökonomischen Analysen. IN: OBERENDER, P. [Hrsg.]: China und Indien auf dem Weg zur Weltmacht: zwei Entwicklungsmodelle im Vergleich. Bayreuth (Schriften zur Nationalökonomie 50). S. 45-67.
- HOFSTEDE, G. (2006): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München.
- HOLLBACH-GRÖMIG, B. (1996): Kommunale Wirtschaftsförderung in den 90er Jahren. Ergebnisse einer Umfrage. Berlin.
- HOORN, A. (2006): Wahrnehmungs- und Handlungsmuster an der deutsch-polnischen Grenze. IN: Europa Regional. Bd. 14. H. 1. S. 22-32.
- HUTTER, M. (2009): CENTROPE – Geographie und Geschichte einer Euregion im Vierländereck Österreich, Slowakei, Tschechien und Ungarn. IN: Standort. Bd. 33. H. 3. S. 89-93.
- ICKS, A./RICHTER, M. (1999): Innovative kommunale Wirtschaftsförderung. Wege. Beispiele. Möglichkeiten. Wiesbaden (Schriften zur Mittelstandsforschung H. 81).
- IGLHAUT, J. (1994): Wirtschaftsförderung als Marketingaufgabe. IN: IGLHAUT, J. [Hrsg.]: Wirtschaftsstandort Deutschland: Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftspolitik. Wiesbaden. S. 56-65.
- IMHOFF-DANIEL, A. (1994): Organisation und Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung in Niedersachsen – Empirische Untersuchung der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden. Münster.
- IHK REGENSBURG FÜR OBERPFALZ/KELHEIM (2009): Ostbayern – Westböhmen: Der Industriestandort im Porträt. Regensburg.
- INTERACT PROGRAMME SECRETARIAT (2007): Cross-Border Cooperation – Cross-Thematic Study of INTERREG and ESPON activities. Luxemburg.
- IRSIGLER, F. (1991): Der Einfluß politischer Grenzen auf die Siedlungs- und Kulturlandschaftsentwicklung. IN: Siedlungsforschung. Bd. 9. S. 9-23.
- JABLONSKI, H. W. (2006): Die Organisation des Diversity Managements – Aufgaben eines Diversity Managers. IN: BECKER, M./SEIDEL, A. [Hrsg.]: Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart. S. 191-202.

- JANSCHITZ, S./KOFLE, A. C. (2004): Protecting Diversities and Nurturing Commonalities in a Multicultural Living Space. IN: PAVLAKOVICH-KOCHI, V./MOREHOUSE, B./WASTL-WALTER, B. [Hrsg.]: Challenged Borderlands – Transcending Political and Cultural Boundaries. Aldershot. S. 193-214.
- JERGER, J./KNOGLER, M. (2009): Zwanzig Jahre Grenzöffnung – Fünf Jahre Osterweiterung. Analysen und Perspektiven für den Wirtschaftsraum Oberpfalz/Kelheim und Westböhmen im europäischen Kontext. Regensburg.
- JORDAN, P. (2005): The Concept of Cultural Region and the Importance of Coincidence between administrative and cultural Regions. IN: Romain Review of Regional Studies. Vol. 1. No. 1. S. 13-18.
- JUNG, H.-U. (2000): Veränderte Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaftsförderung. IN: JUNG, H.-U./ULLRICH, M. [Hrsg.]: Kommunale Wirtschaftsförderung vor neuen Herausforderungen. Hannover (Hannoversche Geographische Arbeiten Bd. 23). S. 1-26.
- JUNG, R. (2003): Diversity Management – Der Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe. IN: JUNG, R./SCHÄFER, H. [Hrsg.]: Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Frankfurt/Main. S. 91-110.
- JURCZEK, P. (2006): Grenzüberschreitende Entwicklung und grenzüberschreitende Kooperation. IN: Europa Regional. Bd. 14. H. 2. S. 50-60.
- JURCZEK, P. (2007): Zur betrieblichen Zusammenarbeit im sächsisch-tschechischen Grenzraum aus der Sicht von Unternehmern in Südwestsachsen. IN: JURCZEK, P. [Hrsg.]: Sachsen und Tschechien – zwischen Konkurrenz und Zusammenarbeit aus geographischer Sicht. Chemnitz (Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung H. 45). S. 17-27.
- JURCZEK, P. (2009): Grenzübergreifende Kooperationen von Universitäten, dargestellt am Beispiel deutsch-tschechischer Hochschulinitiativen. IN: KÖPPEN, B./HORN, M. [Hrsg.]: Das Europa der EU an seinen Grenzen!? – Konzepte und Erfahrungen der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation. Berlin. S. 135-148.
- JURCZEK, P./MÜLLER, G. (2007): Zukünftige Entwicklungschancen und -probleme im deutsch-tschechischen Grenzraum. Chemnitz (Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung H. 46).
- KAHLE, E. (1999): Konkurrenz und Kooperation. Vertrauen als grundlegendes Element kooperativen Verhaltens. IN: FRITZSCHE, A./KWIRAN, M. [Hrsg.]: Wirtschaft und Sozialpolitik. München. S. 46-62.
- KAISER, C. (1996): Stadtmarketing – eine Bestandsaufnahme in deutschen Städten. IN: Aktuelle Informationen des DIFU H. 2.
- KAMPSCHULTE, A. (1997): Das österreichisch-ungarische Grenzgebiet – Entwicklungschancen und -probleme im Zuge der Grenzöffnung. IN: Geographica Helvetica. Bd. 52. H. 3. S. 97-105.
- KAMPSCHULTE, A. (1999): Grenzen und Systeme - Von geschlossenen zu offenen Grenzen? Tübingen (Tübinger Geographische Schriften H. 127).
- KAUFMANN, L./PANHANS, D. (2006): Managementhandbuch Mittel- und Osteuropa – Wie deutsche Unternehmen Ungarn und Tschechien für ihre globale Strategien nutzen. Wiesbaden.
- KAWKA, R. (2003): Die New Economic Geography – besser als ihr Ruf. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 47. H. 6. S. 188-195.
- KELLER, S./STAMM, T. (1997): Grenzen und Perspektiven von grenzüberschreitenden Städtenetzwerken. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 55. H. 1. S. 14-23.

- KEMPE, B. (2006): Das Geheimnis interkultureller Verhandlungen – Besonderheiten, Probleme und Lösungsansätze bei interkulturellen Verhandlungen. Saarbrücken.
- KEPPLER, L./KÖPPEN, B./HORN, M. (2009): Besuchsgründe und Shoppingtourismus im Nordelsass – Ergebnisse eines studentischen Geländepraktikums. IN: KÖPPEN, B./HORN, M. [Hrsg.]: Das Europa der EU an seinen Grenzen!? Konzepte und Erfahrungen der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation. Berlin. S. 121-133.
- KETELS, C. (2008): Clusterentwicklung als Element lokaler und regionaler Wirtschaftsentwicklung – Internationale Erfahrungen. IN: FLOETING, H. [Hrsg.]: Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik – Vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement. Berlin (Edition Difü). S. 41-54.
- KINAST, E.-U./THOMAS, A. (2003): Interkulturelle Personalführung in internationalen Unternehmen. IN: THOMAS, A./KINAST, E.-U./SCHROLL-MACHL, S. [Hrsg.]: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen. S. 243-256.
- KIPP, D. (2007): Regionale Innovationsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen – Integration von Wissenstransfer, Netzwerkmanagement und Finanzierung. Osnabrück.
- KISTENMACHER, H. (2001): Die Standortwahl technologieorientierter Existenzgründer – Anforderungen an die Raumplanung und Regionalentwicklung. Kaiserslautern (Werkstattbericht Bd. 35).
- KISTENMACHER, H./GEYER, H. (1994): Regionalisierung in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Köln (Aufgaben der Kommunalpolitik 10).
- KISTENMACHER, H./GUST, D. (1983): Erfordernisse und Probleme der grenzüberschreitenden Abstimmung bei der Raumplanung im deutsch-französischen Grenzraum am Oberrhein. IN: ARL [Hrsg.]: Probleme räumlicher Planung und Entwicklung in den Grenzräumen an der deutsch-französisch-luxemburgischen Staatsgrenze. Hannover (ARL-Forschungs- und Sitzungsberichte Bd. 149). S. 9-39.
- KLAERING, C./HACHMANN, V./HASSINK, R. (2009): Die Steuerung von Innovationspotenzialen – die Region als Handlungsebene. IN: Informationen zur Raumentwicklung. H. 5/2009. S. 295-303.
- KLAGES, K./LICHTBLAU, K. (1989): Kommunale Wirtschaftsförderung – eine unternehmerische Aufgabe für Städte und Gemeinden. IN: STÄDTE- UND GEMEINDEBUND. H. 4/1989. S. 115-119.
- KLEIN, H. (1997) [Hrsg.]: Aufgaben und Produkte der kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Köln (KGST-Bericht 4/1997).
- KLEIN, K. (2002): Imageanalysen. IN: STMLU [Hrsg.]: Praxisforum Cham – Regionalentwicklung und Regionalmarketing. Cham S. 13-29.
- KLEIN-HITPASS, K. (2006): Aufbau von Vertrauen in grenzüberschreitenden Netzwerken – das Beispiel der Grenzregion Sachsen, Niederschlesien und Nordböhmen im EU-Projekt ENLARGE-NET. Potsdam (Praxis Kultur- und Sozialgeographie Bd. 37).
- KLEIN-HITPASS, K./LEIBENATH, M./KNIPPSCHILD, R. (2006): Vertrauen in grenzüberschreitenden Akteursnetzwerken: Erkenntnisse aus dem deutsch-polnisch-tschechischen Kooperationsprojekt ENLARGE-NET. IN: DISP. Bd. 164. H. 1. S. 62-68.
- KLIMECKI, R./PROBST, G. (1993): Interkulturelles Lernen. IN: HALLER, M. [Hrsg.]: Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern. S. 243-272.
- KNEMEYER, F.-L. (1990): Notwendigkeiten und Möglichkeiten einer übergemeindlichen kommunalen Strukturpolitik. IN: Der Landkreis. H. 3/1990. S. 108-110.

- KNIPPSCHILD, R. (2008): Grenzüberschreitende Kooperationen – Gestaltung und Management von Kooperationsprozessen in der Raumentwicklung im deutsch-polnisch-tschechischen Grenzraum. Dresden (IÖR-Schriften Bd. 48).
- KNIPPSCHILD, R. (2009): Außer Spesen nichts gewesen? Nutzen und Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Kooperation in der Stadt- und Regionalentwicklung im deutsch-polnisch-tschechischen Dreiländereck. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 67. H. 3. S. 228-238.
- KNOX, P./MARSTON, S. (2001): Humangeographie. Heidelberg.
- KÖHLER-BRAUN, K. (1999a): Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management. IN: Zeitschrift Führung & Organisation. H. 4/1999. S. 188-193.
- KÖHLER-BRAUN, K. (1999b): Vielfalt führt zum Erfolg. IN: Personalwirtschaft 10/1999. S. 74-79.
- KÖNÖNEN, A. (2004): Das Zusammenwirken von Landesentwicklung und Euroregionen im deutsch-tschechischen Grenzraum. Augsburg - Kaiserslautern (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 17).
- KÖPPEL, P. (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams – Virtuelle und face-to-face-Kooperation. Wiesbaden.
- KÖPPEN, B. (2000): Auswirkungen des Einkaufstourismus im nordböhmischen Grenzraum: Beispiele zu Sonderformen des tertiären Sektors. IN: Europa Regional. Bd. 8. H. 1. S. 19-31.
- KÖPPEN, B. (2008): Migration als Schlüsselkomponente zukünftiger lokaler Bevölkerungsentwicklung? IN: JURCZEK, P./TROEGER-WEISS, G. [Hrsg.]: Goldkronacher Gespräche zur Regional- und Kommunalentwicklung – Dokumentation eines Erfahrungs- und Meinungsaustausches am 22. und 23. November 2007 in Goldkronach. Kaiserslautern (Sonderheft der Schriftenreihe „Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung“). S. 38-42.
- KÖPPEN, B./KORTELAINEN, J. (2009): Vertrauen als Grundlage grenzüberschreitender Kooperation. Erkenntnisse aus dem deutsch-tschechischen und finnisch-russischen Grenzraum. IN: KÖPPEN, B./HORN, M. [Hrsg.]: Das Europa der EU an seinen Grenzen!? Konzepte und Erfahrungen der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation. Berlin. S. 55-67.
- KOLEJKA, J./MAREK, D./LANGAR, F./HUDEČKOVÁ, Z. (2005): Tématická kartografická data česko-bavorského pomezí: sběr, interpretace, unifikace, integrace, vyhodnocení a vizualizace. IN: TALHOFER, V./FRIEDMANNOVÁ, L./HOFMANN, A. [Hrsg.]: Mapa v informační společnosti. Brno. S. 46-50.
- KOLLER, T. (2000): Osterweiterung der EU – Auswirkungen aus Sicht des Handwerks. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Mögliche Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Bayern und Böhmen unter besonderer Berücksichtigung des Grenzraums. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 194). S. 57-63.
- KOLZ, H./ESSLING, H. (1986): Standort-Marketing – ein Konzept zur kommunalen Wirtschaftsförderung. IN: Der Städtetag. Bd. 39. H. 10. S. 677-680.
- KOSCHATZKY, K. (1998): Innovationspotenziale und Innovationsnetzwerke in grenzüberschreitender Perspektive. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 56. H. 4. S. 277-287.
- KOSCHATZKY, K. (2001): Räumliche Aspekte im Innovationsprozeß. Ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung. Münster.
- KOSCHATZKY, K. (2002): Die „New Economic Geography“: Tatsächlich eine neue Wirtschaftsgeographie?. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 90. H. 1. S. 5-19.
- KOSCHATZKY, K./STAHLECKER, T. (2009): Cohesion policy at the interface between regional development and the promotion of innovation. Karlsruhe (Working Papers Firms and Region No. R3/2009).

- KOTLER, P./HAIDER, D./REIN, I. (1995): Standortmarketing. Düsseldorf.
- KRÄTKE, S. (1996): Regulationstheoretische Perspektiven der Wirtschaftsgeographie. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 40. H. 1/2. S. 6-19.
- KRÄTKE, S. (1998): Problems of Cross-Border Regional Integration. The Case of the German-Polish Border Area. IN: European Urban and Regional Studies. Vol. 53. No. 3. S. 249-262.
- KRAJASITS, C. (2004): Bewegung in den Grenzregionen. IN: Raum. Bd. 32. H. 42. S. 28-30.
- KREBS-ZERDICK, I. (2005): Standortwettbewerb der Regionen – Eine Untersuchung am Beispiel der Biotechnologie-Industrie. Berlin.
- KRELL, G. (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. IN: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management. Bd. 3. H. 4. S. 334-350.
- KRELL, G. (2004): Managing Diversity – Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. IN: KRELL, G. [Hrsg.]: Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden. S. 41-56.
- KRELL, G./EMMERICH, A. (2001): Diversity Trainings – Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. IN: KRELL, G. [Hrsg.]: Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden. S. 331-350.
- KRIEGER-BODEN, C. (2005): Raumwirtschaftstheorie. IN: ARL [Hrsg.]: Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 899-906.
- KRISLIN, C./KÖPPEL, P. (2008): Diversity Management durch die Hintertür – Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand. Gütersloh.
- KROLL, H. (2009): Spillovers and Proximity in Perspective – An Network Approach to Improving the Operationalisation of Proximity. Karlsruhe (Working Papers Firms and Region No. R2/2009).
- KRUGMAN, P. (1991): Geography and Trade. London.
- KRUGMAN, P. (2007): The "new" economic geography: where are we? IN: FUJITA, M. [Hrsg.]: Regional integration in East Asia: from the viewpoint of spatial economics. Basingstoke. S. 23-34.
- KÜHLMANN, T. (2004): Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Vertrauen und Marktwirtschaft. Die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa. München (forost Arbeitspapiere Nr. 22). S. 67-82.
- KÜHN, G./FLÖTING, H. (1995): Kommunale Wirtschaftsförderung in Ostdeutschland. Berlin.
- KÜSER, K. (1988): Ein Wirtschaftszweig in extremer Randlage – Zur Entwicklung der westdeutschen Porzellanindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg (1945-1960). IN: SIEMEN, W. [Hrsg.]: So fing es an, so ging es weiter – Deutsches Porzellan und Deutsche Porzellanfabriken 1945-1960. Hohenberg a.d.E. (Schriften und Kataloge des Museums der Deutschen Porzellanindustrie Bd. 11). S. 7-14.
- KÜSTERS, E. (1998): Episoden des interkulturellen Managements. Wiesbaden.
- LAGEMAN, B./SCHMIDT, C./ENGEL, D./ROTHGANG, M. (2008): Der Lissabon-Prozess: Anspruch und Realität. Essen (RWI: Schriften H. 82).
- LALLI, M./PLÖGER, W. (1991): Corporate Identity für Städte. IN: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis. Bd. 13. H. 4. S. 237-248.
- LAMMERS, K. (2004): Effekte der Osterweiterung auf die alten Mitgliedsländer. IN: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. Bd. 84. H. 5. S. 275-278.

- LAMMERS, K./STILLER, S. (2000): Regionalpolitische Implikationen der neuen ökonomischen Geographie. Hamburg (Hamburgerisches Welt-Wirtschafts-Archiv Discuss Paper 85).
- LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. München.
- LANDKREIS CHAM (2008): Landkreis Cham – Zahlen, Daten & Fakten. Cham.
- LANDKREIS WUNSIEDEL I. F. [Hrsg.] (2006): Zahlen – Daten - Fakten – Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge im Spiegel der Zahlen 2006. Wunsiedel.
- LAURING, J. (2009): Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. IN: Scandinavian Journal of Management. Vol. 25. S. 385-394.
- LEENEN, R./SCHEITZA, A./WIEDEMAYER, M. (2006): Kulturelle Diversität in Unternehmen. IN: BECKER, M. [Hrsg]: Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart. S. 125-146.
- LEICK, B. (2006a): Grenzüberschreitende Verflechtungen sächsischer und tschechischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Konvergenz der Grenzräume. IN: ifo Dresden berichtet. H. 2. S. 20-25.
- LEICK, B. (2006b): Die Rolle grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen im Grenzraum Südwestsachsen-Nordböhmen im Zuge der EU-Osterweiterung. Freiberg.
- LEIMGRUBER, W. (1980): Die Grenze als Forschungsobjekt der Geographie. IN: Regio Basiliensis. Bd. 21. H.1/2. S. 67-78.
- LEMBERGER (2008a): Öffentliche Informationsnetzwerke – Theoretische und empirische Aspekte einer Evaluation am Beispiel der Plattform regioport.com. Hamburg.
- LESER, H. (1998): Kultur. IN: LESER, H. [Hrsg.]: Diercke Wörterbuch Allgemeine Geographie. Braunschweig. S. 423.
- LEUNIGER, S./FUNK, M. (2004): Wirtschaftsförderung in Grenzregionen - Herausforderungen und Chancen dargestellt am Fallbeispiel Strasbourg/Ortenau. IN: Standort. Bd. 28. H. 4. S. 175-180.
- LEUNIGER, S./HELD, H. (2003): Kommunale Wirtschaftsförderung im Umbruch. IN: Standort. Bd. 27. H. 4. S. 161-166.
- LEZZI, M. (1992): Raumordnungspolitik in Grenzregionen. Ein Erklärungsansatz. IN: Geographica Helvetica. Bd. 47. H. 3. S. 105-111.
- LIBERDA, E. (1996): Regionalentwicklung in Grenzregionen: Eine Euregio als Regionalentwicklungsstrategie? Das Beispiel der Inn-Salzach-Euregio an der bayerisch-österreichischen Grenze. Passau (Münchener Geographische Hefte H. 74).
- LIEBERT, W.-A. (2003): Verständigung in der Vielfalt – Ein methodologischer Forschungsüberblick zu inter- und intrakultureller Diversität. IN: WÄCHTER, H./VEDDER, G./FÜHRING, M. [Hrsg.]: Personelle Vielfalt in Organisationen. Mering (Trierer Beiträge zu Diversity Management Bd. 1). S. 29-44.
- LISIECKI, S. (1996): Einleitung. IN: LISIECKI, S. [Hrsg.]: Die offene Grenze – Forschungsbericht polnisch-deutsche Grenzregion. Potsdam (Frankfurter Studien zur Grenzregion 2). S. 11-20.
- LO, V. (2004): Vertrauen in Dienstleistungsnetzwerken des Finanzsektors. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Vertrauen und Marktwirtschaft. Die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa. München (forost Arbeitspapiere Nr. 22). S. 35-56.
- LODEN, M./ROSENER, J. (1991): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide. New York.
- LOIBL, V. (2008): Grenzüberschreitender Einzelhandel zwischen Bayern und Tschechien – Studie zum Einkaufsverhalten tschechischer Besucher im Landkreis Cham. Regensburg.

- LUHMANN, N. (1982): Territorial Borders as System Boundaries. IN: STRASSOLDO, R./DELLI ZOTTI, G. [Hrsg.]: Cooperation and Conflict in the Border Areas. Mailand. S. 235-244.
- LUNDEVALL, B. (1988): Innovation as an Interactive Process. IN: DOSI, G./FREEMAN, C./SILVERBERG, G./SOETE, L. [Hrsg.]: Technical Change and Economic Theory. London. S. 349-369.
- MAIER, G./TÖDTLING, F. (2006): Stadt- und Regionalökonomie 1: Standorttheorie und Raumstruktur. Wien.
- MAIER, J. (1983): Raumstrukturen, aktionsräumliche Verhaltensmuster und Bewertungen an einer partiell offenen Grenze – Das nordostbayerische Beispiel. IN: Tagungsberichte und wissenschaftliche Abhandlungen des Deutschen Geographentags in Mannheim 1981. Wiesbaden. S. 334-338.
- MAIER, J. (1995): Die Grenze als aktivitäts- und aktionsräumliches Forschungsobjekt: Verflechtungs- und Beziehungsmuster zwischen Nordbayern und Westböhmen. IN: INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALGEOGRAPHIE [Hrsg.]: Frankfurter Wirtschafts- und Sozialgeographische Schriften H. 67. S. 91-108.
- MAIER, J. (2004): Die Rolle des Vertrauens aus der Sicht der Regionalwissenschaft, insbesondere der Wirtschaftsgeographie. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Die Rolle von Vertrauen in Unternehmensplanung und Regionalentwicklung – ein interdisziplinärer Diskurs. München (forst Arbeitspapier Nr. 27). S. 13-18.
- MAIER, J./RÖSCH, A. (1996): Chancen und Möglichkeiten eines kreativen Milieus für die Standort- und Regionalentwicklung. Bayreuth.
- MAIER, J./RUPPERT, H./WEBER, W. (1998): Gewerbliche und industrielle Standorte. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Bayern. Gotha/Stuttgart. S. 128-168.
- MAIER, J./SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2006): Grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten in den Grenzregionen Bayerns und der Tschechischen Republik – Status Quo – Potenziale – Barrieren. Bayreuth.
- MAIER, J./WEBER, J. (1980): Tourismus und Naherholungsverkehr unter dem räumlichen Einfluß einer nationalstaatlichen Grenze: Das Beispiel Nordost-Oberfranken. Bayreuth (Bayreuther Geowissenschaftliche Arbeiten H. 1).
- MAILLAT, D. (1998): Vom „Industrial District“ zum innovativen Milieu – Ein Beitrag zur Analyse der lokalen Produktionssysteme. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 86. H. 1. S. 1-15.
- MALY, U. (2007): Strategien zur Optimierung des Standortes. IN: Der Städtetag. Bd. 60. H. 1. S. 8-10.
- MANGER, D. (2009): Innovation und Kooperation – Zur Organisierung eines regionalen Netzwerks. Bielefeld.
- MANSCHWETUS, U. (1995): Regionalmarketing. Wiesbaden.
- MARTIN, R. (2000): Institutional approaches in economic geography. IN: SHEPPARD, E. [Hrsg.]: A companion to economic geography. Oxford. S. 77-94.
- MARTINEZ, O. (1994a): Border People – Life and Society in the U.S.-Mexico Borderlands. Tucson.
- MARTINEZ, O. (1994b): The Dynamics of Border Interaction. New approaches to border analysis. IN: BLAKE, G. [Hrsg.]: World Boundaries I. London. S. 1-15.
- MASKELL, P. (1998): Competiveness, Localised Learning and Regional Development - Specialization and Prosperity in Small Open Economies. London.

- MATTHIESEN, U./BÜRKNER, H. - J. (2001): Antagonistic structures in border areas. Local milieux and local politics in the Polish-German twin city Gubin/Guben. IN: *Geojournal*. Bd. 54. S. 44-50.
- MAYRING, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim.
- MEAD, R. (1994): *International management: cross cultural dimensions*. Cambridge.
- MEIER KRUKER, V./RAUH, J. (2005): *Arbeitsmethoden der Humangeographie*. Darmstadt.
- MENDENHALL, M./PUNNETT, B./RICKS, D. (1995): *Global Management*. Cambridge.
- MENZEL, M.-P. (2003): Der Einfluss von Unternehmungsgründungen auf einen entstehenden regionalen Cluster. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 221).
- MEUSBURGER, P. (1975): Die Auswirkungen der österreichisch-schweizerischen Staatsgrenze auf die Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur der beiden Rheintalhälften. IN: *Mitteilungen der österreichischen Gesellschaft*. Bd. 17. S. 303-333.
- MEYER, T. (2004): *Interkulturelle Kooperationskompetenz*. Frankfurt/Main (Schriften zum Managementwissen 6).
- MICHNA, R. (2006): Südliches Oberrheingebiet – ein grenzüberschreitender Lebensraum? Zur transnationalen Freizeitmobilität zwischen Baden und dem Elsass. IN: *Europa Regional*. Bd. 14. H. 2. S. 80-91.
- MIEG, H./NÄF, M. (2006): *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften – Eine Einführung und Anleitung*. Lengerich.
- MIEGEL, M. (1991): *Wirtschafts- und arbeitskulturelle Unterschiede in Deutschland – Zur Wirkung außerökonomischer Faktoren auf die Beschäftigung*. Gütersloh.
- MÖLLER, J. (1994): Chancen und Risiken der Grenzöffnung – Die ökonomische Perspektive der Oberpfalz im Verhältnis zur Tschechischen Republik. Weiden (Reihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Bd. 10).
- MONZEL, M./MOERSCH, C./HERMESDORF, T./FASS, J. (2005): Personelle Vielfalt am Finanzplatz Luxemburg. IN: VEDDER, G. [Hrsg.]: *Diversity Management und Interkulturalität*. München. (Trierer Beiträge zum Diversity Management Bd. 2). S. 173-231.
- MÜLLER, B./KUČERA, K./HOLZWEISSIG, M./JEŘÁBEK, M./PŘIKRYL, J. (1999): Interkommunale Zusammenarbeit im böhmisch-sächsischen Grenzraum. Dresden (IÖR-Texte 131).
- MÜLLER, M. (2008): *Der Gesundheitssektor der Grenzregion Ostbrandenburg-Lubuskie - Strukturen und Optionen in der grenzüberschreitenden Gesundheitsversorgung*. Frankfurt/Oder.
- MÜLLER, S./GELBRICH, K. (2004): *Interkulturelles Marketing*. Stuttgart.
- MUNO, W. (2009): Fallstudien und die vergleichende Methode. IN: PICKEL, S./PICKEL, G./LAUTH, H.-J./JAHN, D. [Hrsg.]: *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft – Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden. S. 113-131.
- NIEBUHR, A. (2006): *Migration and Innovation: Does cultural diversity matter for regional R & D activity*. Nürnberg (IAB Discussion Paper No. 14/2006).
- NIEBUHR, A./STILLER, S. (2003): *Norddeutschland im Standortwettbewerb*. Hamburg (HWWA Report 222).
- NIEBUHR, A./STILLER, S. (2004): *Integration Effects in Border Regions: A Survey of Economic Theory and Empirical Studies*. IN: *Jahrbuch für Regionalwissenschaft*. Bd. 24. H. 1. S. 3-21.

- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖSCHGEN, H. (1994): Marketing. Berlin.
- NIX, T. (2005): Regionale Innovations- und Kooperationsförderung mit Hilfe gesteuerter regionaler Kompetenznetzwerke – eine Untersuchung am Beispiel der Region Nürnberg. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 229).
- NORTH, D. C. (1992): Institution, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen.
- NORTON, W. (2006): Cultural Geography – Environments, Landscapes, Identities, Inequalities. Oxford/New New York.
- NOVOTNÝ, L. (2009): Vergangenheitsdiskurse zwischen Deutschen und Tschechen – Untersuchung zur Perzeption der Geschichte nach 1945. Baden-Baden.
- NOVÝ, I. (2006): Tschechisch-deutsche interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit in der Unternehmersphäre. IN: HOLEČKOVÁ, R./NEUBERT, A./STEGER, T. [Hrsg.]: Sächsisch-tschechische Unternehmenskooperation – Probleme und Chancen. München. S. 89-95.
- ODZIEMCZYK, A. (2006): Deutsch-tschechische Kooperationsnetzwerke – Eine interkulturelle Betrachtung. IN: HOLEČKOVÁ, R./NEUBERT, A./STEGER, T. [Hrsg.]: Sächsisch-tschechische Unternehmenskooperationen – Probleme und Chancen. München. S. 55-65.
- OERLEMANS, L./MEEUS, M./BOEKEMA, F. (2001): On the spatial Embeddedness of innovation networks – An exploration of the proximity effect. IN: Tijdschrift voor economische und sociale geografie. Vol. 92. No. 1. S. 60-75.
- OSIECKA, A. (2006): Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen – Standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet. Wiesbaden.
- OTTAVIANO, G. I. P./PERI, G. (2006): The economic value of cultural diversity: evidence from US-cities. IN: Journal of Economic Geography. Bd. 6. H. 1. S. 9-44.
- PALM, S. (2006): Diversity Management – Vielfalt als Schlüssel zum Erfolg. Saarbrücken.
- PARK, S. (2005): Network, Embeddedness and cluster processes of new economic spaces in Korea. IN: HARRINGTON, J./LE HERON, R. [Hrsg.]: New economic spaces - new economic geographies. Aldershot. S. 6-14.
- PECHLANER, H. (2005): Vernetztes Standortmanagement. IN: Agora. Bd. 21. H. 2. S. 27-29.
- PECHLANER, H./FISCHER, E./GO, F. (2006): Wettbewerbsfähigkeit von Standorten – Die Rolle regionaler Kompetenzen. IN: PECHLANER, H./FISCHER, E./HAMMANN, E. [Hrsg.]: Standortwettbewerb und Tourismus. Regionale Erfolgsstrategien. Berlin. S. 39-60.
- PETZOLDT, K. (2004): Kooperation von deutschen und osteuropäischen KMU – Entwicklung von Synergiepotenzialen durch interkulturelles Lernen. IN: MEYER, J.-A. [Hrsg.]: Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa. Köln. S. 281-307.
- PLESCHAK, F. (2003): Wachstumsanforderungen an das Management FuE-intensiver Unternehmen. IN: PLESCHAK, F. [Hrsg.]: Wachstum durch Innovation. Strategien, Probleme und Erfahrungen FuE-intensiver Unternehmen. Wiesbaden. S. 1-12.
- PORTER, M. (1998): Clusters and the New Economic of Competition. – Harvard Business Review. H. November/1998. S. 77-90.
- PORTER, M. (1999): Nationale Wettbewerbsvorteile – Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Wien.
- PREISLER, K. - H. (1999): Wirtschaftliche Entwicklung einer Region: Die Oberpfalz im 19. Jahrhundert. Weiden (Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Bd. 9).
- PRESCOTT, J. R. V. (1975): Einführung in die Politische Geographie. München.

- PRINZ, F. (1999): Deutsche und Tschechen zwischen Kultursymbiose und Nationalitätenkonflikt. IN: HERDA, J./TRÄGLER, A. [Hrsg.]: Tschechien, der ferne Nachbar. Regensburg. S. 11-29.
- PROBST, G. (1994): Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. IN: GOMEZ, P./HAHN, D./MÜLLER-STEWENS, G./WUNDER, R. [Hrsg.]: Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden. S. 295-320.
- RAGNITZ, J. (2002): EU-Osterweiterung: Auswirkungen auf die neuen Länder. IN: Wirtschaft im Wandel. Bd. 8. H. 2. S. 41-47.
- RANDZIO-PLATH, C. (2006): Erneuerung oder Ende der Lissabon-Strategie? IN: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. H. 7/2006. S. 462-468.
- RATTI, R. (1993): Spatial and Economic Effects of Frontiers: Overview of Traditional and New Approaches and Theories of Border Area Development. IN: RATTI, R./REICHMAN, S. [Hrsg.]: Theory and Practice of Transformer Cooperation. Basel. S. 23-53.
- REGER, G./HASSINK, R. (1997): Strukturwandel, Technologiepolitik und grenzüberschreitende Technologiekooperation in der Euregio Maas-Rhein. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 41. H. 1. S. 31-47.
- REHFELD, D. (1999): Produktionscluster: Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik. München.
- REIMER, A. (2005): Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management. Wismar. (Wismarer Diskussionspapiere H. 20/2005).
- REINEKE, R. (1989): Akkulturation von Auslandsakquisitionen: Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung. Wiesbaden (Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing Bd. 23).
- REINHARD, M./SCHMALHOLZ, H. (1996): Technologietransfer in Deutschland. Stand und Reformbedarf. München (Schriftenreihe des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 140).
- RESCHL, R./ROGG, W. (2003): Kommunale Wirtschaftsförderung – Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen. Sternenfels.
- REVILLA DIEZ, J. (2002): Betrieblicher Innovationserfolg und räumliche Nähe. Zur Bedeutung innovativer Kooperationsverflechtungen in metropolitanen Verdichtungsräumen – die Beispiele Barcelona, Stockholm und Wien. Münster (Wirtschaftsgeographie Bd. 22).
- RIEDEL, H. (1994): Wahrnehmung von Grenzen und Grenzräumen – Eine kulturpsychologisch-geographische Untersuchung im saarländisch-lothringischen Grenzraum. Saarbrücken (Arbeiten aus dem Geographischen Institut der Universität des Saarlandes Bd. 41).
- RINAS, D. (2006): Segmentspezifisches Ethnomarketing – internationales Direktmarketing in Inlandsmärkten. IN: KRAFFT, M. [Hrsg.] Internationales Direktmarketing. Wiesbaden. S. 107-124.
- RIPPERGER, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen.
- RÖSCH, A. (1998): Kreative Milieus als Erklärungsansatz regionaler Entwicklung. Bayreuth (Arbeitsmaterial zur Raumordnung und Raumplanung H. 179).
- RÖSCH, A. (2000): Kreative Milieus als Faktoren der Regionalentwicklung. IN: Raumforschung und Raumordnung. Bd. 58. H. 2/3. S. 161-172.
- ROHE, K. (1984): Regionalkultur, regionale Identität und Regionalismus im Ruhrgebiet. IN: LIPP, W. [Hrsg.]: Industriegesellschaft und Regionalkultur. Köln (Schriftenreihe der Hochschule für Politik München Bd. 6). S. 123-153.

- ROHLFING, I. (2009): Vergleichende Fallanalysen. IN: PICKEL, S./PICKEL, G./LAUTH, H.-J./JAHN, D. [Hrsg.]: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft – Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden. S. 133-152.
- ROUČKA, M. (1994): Strategisch-strukturelle Bedeutung des Fremdenverkehrs in der Grenzregion Bayerischer Wald/Šumava (Böhmerwald). München.
- RUPPRECHT-DÄULLARY, M. (1994): Zwischenbetriebliche Kooperationen. Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Wiesbaden.
- SANDER, B./SCHMIDT, K.-D. (1998): Wirtschaftliche Perspektiven von Grenzregionen: ein internationaler Vergleich. IN: Die Weltwirtschaft. H. 4/1999. S. 443-461.
- SAUTTER, B. (2004): Regionale Cluster – Konzept, Analyse und Strategie zur Wirtschaftsförderung. IN: Standort. Bd. 28. H. 2. S. 66-72.
- SCHAAL, P. (2005): Grenzlage als Chance für Stadtmarketing und Stadtentwicklung – Der Standortfaktor „Grenze“ im Leitbild der Stadt Nordhorn. IN: RaumPlanung. H. 120/121. S. 132-136.
- SCHÄFER, N. (2003): Ansätze einer Europäischen Raumentwicklung durch Förderpolitik – das Beispiel INTERREG. Augsburg (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 14).
- SCHÄR, T. (2008): Industrie und Tourismus – Eine vergleichende Standortanalyse. IN: PECHLANER, H./HAMMANN, E./FISCHER, E. [Hrsg.]: Industrie und Tourismus – Innovatives Standortmanagement für Produkte und Dienstleistungen. Berlin. S. 221-231.
- SCHÄTZL, L. (2003): Wirtschaftsgeographie. Bd. 1: Theorie. Paderborn.
- SCHAMP, E. (1983): Grundsätze der zeitgenössischen Wirtschaftsgeographie. IN: Geographische Rundschau. Bd. 35. H. 2. S. 74-80.
- SCHAMP, E. (2000): Vernetzte Produktion – Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt.
- SCHAMP, E. (2002): Evolution und Institution als Grundlagen einer dynamischen Wirtschaftsgeographie. IN: Geographische Zeitschrift. Bd. 90. H. 1. S. 40-51.
- SCHAMP, E. (2003): Raum, Interaktion und Institution. Anmerkungen zu drei Grundprinzipien der deutschen Wirtschaftsgeographie. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 47. Nr. 3/4. S. 145-158.
- SCHAMP, E. (2007): Denkstile in der deutschen Wirtschaftsgeographie. IN: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. Bd. 51. H. 3/4. S. 238-252.
- SCHEFCYZK, M./PANKOTSCH, F. (2002): Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen. Stuttgart.
- SCHEFFER, J. (2003): The cultural dimension of the EU enlargement of the East: a geographical perspective. In: Acta Universitatis Carolinae. Geographica. 1/2003. S. 367-372.
- SCHEFFER, J. (2006a): Europas Kulturunterschiede als Herausforderung für eine Geographie der Interkulturellen Kommunikation. IN: SCHEFFER, J. [Hrsg.]: Europa und die Erweiterung der EU. Passau (Passauer Kontaktstudium Erdkunde Bd. 8). S. 23-29.
- SCHEFFER, J. (2006b): Das Kulturraumkonstrukt im Zeichen von Globalisierung und Interkulturalität und seine Bedeutung für einen zeitgemäßen Geographieunterricht. IN: KULKE, E. [Hrsg.]: GrenzWerte – Tagungsbericht und wissenschaftliche Abhandlungen des 55. Deutschen Geographentag Trier 2005. Berlin. S. 331-339.
- SCHEFFER, J. (2007): Den Kulturen Raum geben – Das Konzept selektiver Kulturräume am Beispiel des deutsch-tschechisch-österreichischen Dreiländerecks. Passau (Passauer Schriften zur Geographie H. 24).

- SCHEFFER, J. (2009): Grenzraum und Interkulturalität – Die Defizite einer staatenbezogenen Kulturvermittlung am Beispiel des deutsch-tschechisch-österreichischen Dreiländerecks. IN: KÖPPEN, B./HORN, M. [Hrsg.]: Das Europa der EU an seinen Grenzen!? Konzepte und Erfahrungen der europäischen grenzüberschreitenden Kooperation. Berlin. S. 25-32.
- SCHEIN, E. (1987): Organizational Culture and Leadership: a dynamic view. San Francisco.
- SCHERER, R. (2005): Lernende Regionen – Synergien zwischen Standortmarketing, Wirtschaftsförderung und Tourismusmarketing. IN: PECHLANER, H./BIEGER, T./BAUSCH, T. [Hrsg.]: Erfolgskonzepte im Tourismus – 3. Regionalmarketing – Großveranstaltungen – Marktforschung. Wien. S. 3-17.
- SCHEUER, A. (2002): Die Staatsgrenze in ihrem Einfluß auf den regionalen Entwicklungsstand – Eine empirische Analyse am Beispiel Belgiens, der Niederlande und Nordrhein-Westfalens. Frankfurt/Main.
- SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2004): Die Rolle von Vertrauen in der sozial- und rechtswissenschaftlichen Forschung unter besonderer Berücksichtigung von Strukturen in Transformationsländern. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Die Rolle von Vertrauen in Unternehmensplanung und Regionalentwicklung – ein interdisziplinärer Diskurs. München. (frost Arbeitspapiere Nr. 27). S. 79-90.
- SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2005): Vertrauen der Unternehmen in Westböhmen und Südungarn in Institutionen – Analyse und Bewertung von regionalen Netzwerken. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 236).
- SCHMIDT, K. D. (1998): Emerging East-West Collaborative Networks: An Appraisal. Kiel (Kiel Working Paper 882).
- SCHNURRENBERGER, B. (2000): Standortwahl und Standortmarketing. Beeinflussung der Standortwahl internationaler Unternehmen durch professionelles Standortmarketing der Regionen. Berlin.
- SCHÖDEL, S. (2005): Wechselwirkungen zwischen Kultur, Vertrauen und Management – Am Beispiel Japans und Deutschlands. Wiesbaden.
- SCHÖLER, K. (2005): Raumwirtschaftstheorie. München (Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- SCHÖN, C. (1999): Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik – Chancengleichheit als Unternehmensleitbild versus Gleichstellungsgesetz – eine exemplarische Studie in Banken und Sparkassen. Königstein/Taunus.
- SCHÖNE, M. (2006): Bedeutung, Typologie und Entwicklungsperspektiven der deutsch-polnischen und deutsch-tschechischen Euroregionen. Dresden.
- SCHOLZ, C./BOLLENDORF, T./EISENBEIS, U. (2005): Medienstandort Saar(LorLux): Bestandsaufnahme, Entwicklungsperspektiven, Umsetzungsstrategie. Mering (Strategie- und Informationsmanagement Bd. 11).
- SCHOLZ, G. (2005): Leben im Grenzraum – Alltägliche grenzüberschreitende Verflechtungen im Raum SaarLorLux. IN: Standort. Bd. 29. H. 3. S. 138-140.
- SCHREYÖGG, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. IN: HALLER, M. [Hrsg.]: Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. 54. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Bern. S. 149-170.
- SCHRÖDER, H. (2003): Interkulturelle Kommunikation in der deutsch-polnischen Grenzregion Frankfurt (Oder)/Slubice. IN: WILSS, W. [Hrsg.]: Die Zukunft der internationalen Kommunikation im 21. Jahrhundert. Tübingen. S. 154-164.

- SCHROLL-MACHL, S. (2001): Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit. Sternenfels.
- SCHROLL-MACHL, S. (2005): Perfekt geplant oder genial improvisiert? - Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. Mering.
- SCHROLL-MACHL, S./NOVÝ, I. (2002): Tschechische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. IN: GOETHE-INSTITUT [Hrsg.]: Firmenkultur – Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation und Unternehmenskultur. Prag. S. 9-24.
- SCHUBERT, V. (2002): EU–Osterweiterung – Chance oder Bedrohung für den deutschen Mittelstand? IN: KfW [Hrsg.]: Mittelstands- und Strukturpolitik Bd. 20. Frankfurt/Main. S. 39-48.
- SCHWEGLER, U. (2009): Herausforderungen der Vertrauensforschung in interkulturellen Kooperationsbeziehungen. IN: Forum: Qualitative Sozialforschung. Bd. 10. H. 1. Art. 48.
- SEELBINDER, B. (2006): Grenzenlose Gartenschau 2006 Marktredwitz und Cheb/Eger. IN: Der Städtetag. H. 4/2006. S. 44.
- SENATOR FÜR ARBEIT, GESUNDHEIT, JUGEND und SOZIALES (o.J.): Managing Cultural Diversity in Bremen und Bremerhaven. Bremen.
- SEPEHRI, P. (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem internationalen Unternehmensbereich der SIEMENS AG. München. (Hochschulschriften zum Personalwesen Bd. 34).
- SIEDHOFF, M. (2008): Demographischer Wandel – zum Begriff und Wesen eines Megatrends. IN: KILLISCH, W./SIEDHOFF, M. [Hrsg.]: Dresdner Gespräche zum demographischen Wandel – Der demographische Wandel und seine Folgen. Dresden (Dresdener Geographische Beiträge H. 13). S. 3-14.
- SILVERS, A. (2001): Cultural Barriers and Policy Response in the Transboundary Transmission of Development: A Comparative Study. IN: LAHR, M. L./MILLER, R. E. [Hrsg.]: Regional Science Perspectives in Economic Analysis. Amsterdam. S. 163-186.
- SPIESS, S. (1998): Marketing für Regionen: Anwendungsmöglichkeiten im Standortwettbewerb. Wiesbaden.
- STALLHOFER, B. (2000): Grenzloser Böhmerwald? – Landschaftsnamen, Regionen und regionale Identitäten. Kallmünz.
- STARK, O. (2005): Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen. Frankfurt/Main.
- STECH, K. (2002): Nachbarschaftliche Mentalität im bayerisch-tschechischen Grenzraum – Untersuchung im Rahmen des Pilotprojekts „Gute Nachbarschaft“. Augsburg – Kaiserslautern (Schriftenreihe zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 10).
- STECH, K. (2004): Zur nachbarschaftlichen Mentalität im bayerisch-tschechischen Grenzraum – Untersuchung im Rahmen des Pilotprojektes „Gute Nachbarschaft“. IN: SCHAFFER, F./SPANNOWSKY, W./TROEGER-WEISS, G. [Hrsg.]: Implementation der Raumordnung. Augsburg (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Bd. 15). S. 335-346.
- STEINRÜCKEN, T./JAENICHEN, S. (2006a): Kommunale Instrumente des Standortmarketings – ein Vergleich aus finanzwirtschaftlicher Sicht. IN: STEINRÜCKEN, T./JAENICHEN, S. [Hrsg.]: Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsförderung auf kommunaler Ebene – Theoretische Analysen und praktische Beispiele. Ilmenau. S. 213-226.

- STEINRÜCKEN, T./JAENICHEN, S. (2006b): Das Wissen von Zuwanderern als politikrelevanter Standortfaktor. IN: STEINRÜCKEN, T./JAENICHEN, S. [Hrsg.]: Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsförderung auf kommunaler Ebene – Theoretische Analysen und praktische Beispiele. Ilmenau. S. 241-263.
- STERNBERG, R. (1999a): Innovative Linkages and Proximity – Empirical Results from Recent Surveys of Small and Medium Firm in German Regions. IN: Regional Studies. Vol. 33. No. 6. S. 529-540.
- STERNBERG, R. (1999b): Innovative Netzwerke und Regionalentwicklung. IN: ARL [Hrsg.]: Europäische Einflüsse auf die Raum- und Regionalentwicklung am Beispiel des Naturschutzes, der Agenda 2000 und des regionalen Milieus. Hannover (ARL-Arbeitsmaterial H. 257). S. 78-104.
- STILLER, S. (2004): Integrationseffekte in Regionen an EU-Binnengrenzen – Implikationen der Standort- und Handelstheorie. IN: THORMÄHLEN, L. [Hrsg.]: Entwicklung europäischer Grenzräume bei abnehmender Bedeutung nationaler Grenzen – Deutsch-dänische und deutsch-niederländische Grenzräume im europäischen Integrationsprozess. Hannover. (ARL- Arbeitsmaterialien H. 308) S. 9-19.
- STMWIVT (2006a): Ziel-3-Programm zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Freistaat Bayern-Tschechische Republik 2007-2013. München.
- STMWIVT (2006b): Sozioökonomische Analyse – Operationelles Programm Ziel 3 – Grenzübergreifende Zusammenarbeit Freistaat Bayern – Tschechische Republik 2007-2013. München.
- STMWIVT (2008): Regionalmanagement Bayern - Im Netzwerk zum Erfolg. München.
- STORZ, C. (2005): Personales Vertrauen als Restriktion? Japan im internationalen Vergleich. IN: HELD, M./KUBON-GILKE, G./STURN, R. [Hrsg.]: Reputation und Vertrauen. Marburg (Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik Jahrbuch 4). S. 231-255.
- STRJAKIEWICZ, T. (2002): Chancen und Probleme der Entwicklung im polnisch-deutschen Grenzraum. IN: NEUSS, B./JURCZEK, P./HILZ, W. [Hrsg.]: Europäische Integrationsbestrebungen auf politischer und regionaler Ebene – Tschechien und Polen. Chemnitz (Occasional Papers Nr. 26). S. 42-58.
- STUBER, M. (2002): Diversity als Strategie. IN: Personalwirtschaft. H. 1/2002. S. 28-33.
- STUBER, M. (2003): Diversity – Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Köln.
- STÜDLEIN, Y. (1997): Kulturelle Perspektive international strategischer Allianzen – Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden. Wiesbaden.
- STUMPF, S. (2003): Interkulturelles Führen und Managen. IN: THOMAS, A./KINAST, E.-U./SCHROLL-MACHL, S. [Hrsg.]: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen. S. 324-339.
- TABELLINI, G. (2005): Culture and Institutions: economic development in the regions of Europe. Mailand (IGIER Working Paper No.292).
- TEMPEL, G. (1993): Regionale Kulturen in Deutschland. Bremen.
- TENGLER, H. (1999): Standortwettbewerb unter veränderten Rahmenbedingungen – Erfahrungen und Einschätzungen in der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler. IN: Informationen zur Raumentwicklung. H. 1/1999. S. 45-60.
- THOMALE, E. (1974): Geographische Verhaltensforschung. Marburg (Marburger Geographische Schriften Bd. 61).

- THOMAS, A. (1996): Europäische Kooperation bedeutet interkulturelle Zusammenarbeit und Management. Wissenschaftliche und praktische Aspekte. IN: ABO aktuell. Bd. 3. H. 1. S. 2-7.
- THOMAS, A. (1999a): Handlungswirksamkeit von Kulturstandards – Beispiele aus deutsch-amerikanischen und deutsch-chinesischen Interaktionen: IN: HAHN, H. [Hrsg.]: Kulturunterschiede – Interdisziplinäre Konzepte zu kollektiven Identitäten und Mentalitäten. Frankfurt/Main (Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Analyse interkultureller Beziehungen 3). S. 109-120.
- THOMAS, A. (1999b): Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bausteine. IN: INSTITUT FÜR MIGRATIONSFORSCHUNG UND INTERKULTURELLE STUDIEN (IMIS): IMIS-Beiträge H. 10. Osnabrück. S. 91-130.
- THOMAS, A. (2000): Forschungen zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. IN: Handlung, Kultur, Interpretation. Bd. 9. H. 2. S. 231-279.
- THOMAS, A. (2003a): Kultur und Kulturstandards. IN: THOMAS, A./KINAST, E.-U./SCHROLL-MACHL, S. [Hrsg.]: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen. S. 19-31.
- THOMAS, A. (2003b): National- und Organisationskulturen. IN: THOMAS, A./KINAST, E.-U./SCHROLL-MACHL, S. [Hrsg.]: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen. S. 32-43.
- THOMAS, A./ELY, R. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. IN: HARVARD BUSINESS REVIEW. H. September/Okttober 1996. S. 79-90.
- THOMAS, R. R. (2001): Management of Diversity. Wiesbaden.
- THOMI, W. (2001): Institutionenökonomische Perspektiven im Kontext der Reorganisation subnationaler Gebietskörperschaften. IN: Geographica Helvetica. Bd. 56. H. 1. S. 4-12.
- THORMÄHLEN, L. (2004): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in europäischen Grenzräumen – eine bewertende Zusammenfassung. IN: THORMÄHLEN, L. [Hrsg.]: Entwicklung europäischer Grenzräume bei abnehmender Bedeutung nationaler Grenzen – Deutsch-dänische und deutsch-niederländische Grenzräume im europäischen Integrationsprozess. Hannover (ARL Arbeitsmaterial H. 308). S. 121-130.
- TIETZ, B. (1981): Regional- und Kommunalmarketing – Bericht über ein Forschungsprogramm. IN: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis. Bd. 3. H. 2. S. 129-132.
- TLUČHOŘ, J. (2008): Spezifik des Sporttourismus im Erzgebirge – Perspektiven der grenzüberschreitenden Kooperation. IN: NAGEL, S./EHNOLD, P./TRILLITZSCH, M. [Hrsg.]: Sporttourismus im Erzgebirge – Perspektiven grenzüberschreitender Netzwerkkonzepte. Hamburg. S. 37-49.
- TRAPPMANN, V. (2006): Mit interkultureller Kompetenz zum außenwirtschaftlichen Erfolg? Zwei Fallstudien Brandenburger Unternehmen. IN: BUSCH, D. [Hrsg.]: Interkulturelle Mediation in der Grenzregion – Sprach- und kulturwissenschaftliche Analysen triadischer Interaktionsformen im interkulturellen Kontakt. Frankfurt/Main (Studien zur interkulturellen Mediation Nr. 3). S. 279-302.
- TRIPPEL, M. (2009): Die Wirtschaftsregion CENTROPE - Ausmaß der innovationsorientierten Integration und Politikempfehlungen zur Forcierung eines grenzüberschreitenden Innovationssystems. IN: Wirtschaft und Management. Bd. 11.
- TROEGER-WEISS, G. (2006): Leitfaden zur Förderung interkultureller Kompetenz in Wirtschaft und Verwaltung im bayerisch-tschechischen Grenzraum. Kaiserslautern.
- TROGER-WEISS, G. (2007): Oberfranken im Zeichen des demographischen Wandels. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Wirtschaftsgeographie von Oberfranken. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 256). S. 1-19.

- TROEGER-WEISS, G. (2009): Wachstumsmotoren außerhalb der Metropolen - Erfolgsbedingungen und Handlungsempfehlungen zur Unterstützung ländlicher Räume. IN: KÖPPEN, B./MOLITOR, U./SCHERM, I. [Hrsg.]: Geographie kennt keine Grenzen – zum 60. Geburtstag von Peter Jurczek. Chemnitz. S. 217-237.
- TROEGER-WEISS, G./DOMHARDT, H.-J./HEMESATH, A./KALENEGGER, C./SCHECK, C. (2008): Erfolgsbedingungen von Wachstumsmotoren außerhalb von Metropolen. Bonn (Werkstatt: Praxis H. 56).
- TROEGER-WEISS, G./KRAUS, M./STECH, K. (2003): Information und Bewusstseinsbildung der Bevölkerung und der Wirtschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum. IN: MAIER, J. [Hrsg.]: Die EU-Osterweiterung auf die Tschechische Republik und ihre möglichen Auswirkungen auf das bayerische Grenzland. Hannover. (ARL-Arbeitsmaterial H. 302). S. 68-106.
- TROEGER-WEISS, G./WAGNER, N. (2006): Wissensbasierte Regionalentwicklung – Diskussion der Bedeutung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen für den Transfer von Wissen und Technologie in kleinere und mittlere Unternehmen. Das Beispiel des Fraunhofer Instituts für Experimentelles Software Engineering in Kaiserslautern. Kaiserslautern (IESE Report Nr. 044.06/D).
- UGOWSKI, K. (2008): Vielfalt nutzen – Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung. Berlin.
- UNESCO (2002): Declaration Universelle De L'UNESCO Sur La Diversite Culturelle. Paris.
- UZZI, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. IN: Administrative Science Quarterly. Bd. 42. H. 1. S. 35-67.
- VAN HOUTUM, H. (1999): Internationalisation and Mental Borders. IN: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. Bd. 90. H. 3. S. 329-335.
- VAN HOUTUM, H. (2002): Borders of comfort: Spatial Economic Bordering Processes in the European Union. In: ANDERSON, J./O'DOWD, L./WILSON, T. [Hrsg.]: New Borders for a Changing Europe – Cross-border co-operation and Governance. London. S. 37-58.
- VAN HOUTUM, H./STRÜVER, A. (2002): Where is the Border? IN: The Journal of Creative Geography. Vol. 4. No. 1. S. 20-23.
- VEDDER, G. (2006): Diversity Management in der Organisationsberatung. IN: Gruppendynamik und Organisationberatung. Bd. 37. H.1. S. 7-17.
- VIERLING, B. (2004): (K)Eine normale Nachbarschaft? Die deutsch-tschechischen Beziehungen 1998-2002. Regensburg (Regensburger Hefte zur Geschichte und Kultur im östlichen Europa 3).
- VITTAR, C. (2008): Interkulturelles Vertrauen im globalisierten beruflichen Kontext – Ein Erklärungsmodell. Hamburg.
- VOGEL, S. (2002): Grenzüberschreitende Kooperation in der Wirtschaftsförderung: Das Beispiel der Euregio Maas-Rhein vor dem Hintergrund nationaler Wirtschaftsförderung. IN: INSTITUT FÜR ANGEWANDTE GEOGRAPHIE E. V. [Hrsg.]: Informationen und Materialien zur Geographie der Euregio Maas-Rhein Bd. 51. Aachen. S. 41-52.
- VON ARNBURG, A. (2007): Migrationsprozesse in der Tschechoslowakei. Die Vertreibung der Deutschen und ihre binnenstaatlichen Folgen 1945-1990. IN: LUFT, R. [Hrsg.]: Bayern und Böhmen. Kontakt, Konflikt, Kultur. München. S. 241-283.
- VON KELLER, E. (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Bern.
- VON MALCHUS, V. (1975): Partnerschaft an europäischen Grenzen – Integration durch grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Bonn.

- VON MALCHUS, V. (1992): Wirtschaftsförderung in Grenzgebieten. IN: Stadt und Gemeinde. Bd. 47. H. 3. S. 87-91.
- WACHOWIAK, H. (1997): Tourismus im Grenzraum – Touristische Nachfragestrukturen unter dem Einfluß von Staatsgrenzen am Beispiel der Grenzregion Deutschland – Luxemburg. Trier (Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie H. 38).
- WAGNER, D./SEPEHRI, P. (1999): Managing Diversity: Alter Wein in neuen Schläuchen?. IN: Personalführung H. 5/1999. S. 18-21.
- WALCK, C. (1995): Diverse Approaches to Managing Diversity. IN: Journal of Applied Behavioural Science. Vol. 31. S. 119-123.
- WARF, B./ARIAS, S. (2009): Introduction: the reinsertion of space into social sciences and humanities. IN: WARF, B./ARIAS, S. [Hrsg.]: The Spatial Turn – Interdisciplinary perspectives. London. S. 1-10.
- WEBER, J. (1980): Der Unternehmer als Entscheidungsträger regionaler Arbeitsmärkte – Eine Analyse über industrielle und handwerkliche Strukturen in Oberfranken, ihre Determinanten und Auswirkungen auf die regionalen Arbeitsmärkte. Bayreuth (Bayreuther Geowissenschaftlichen Arbeiten Bd. 2).
- WEIGL, M. (2008): Tschechen und Deutsche als Nachbarn – Spuren der Geschichte in grenzregionalen Identitäten. Baden-Baden.
- WEIGL, M./ZÖHRER, M. (2005): Regionale Selbstverständnisse und gegenseitige Wahrnehmung von Deutschen und Tschechen. München (CAP Analyse 3).
- WELLEMS, C. (1992): Die Standortorientierung ausländischer Unternehmen in Düsseldorf. Frankfurt/Main.
- WERLEN, B./LIPPUNER, R. (2007): Regionale Kulturen und globalisierte Lebensstile. IN: Geographische Rundschau. Bd. 59. H. 7/8. S. 22-27.
- WIEGANDT, C./WIESEMANN, L. (2008): Rechtzeitig vorbereitet auf den demographischen Wandel – Ein Handlungskonzept im Landkreis Neuwied. IN: Standort. Bd. 32. H. 2. S. 56-61.
- WIESSNER, R. (1978): Verhaltensorientierte Geographie. Die angelsächsische behavioral geography und ihre sozialgeographischen Ansätze. IN: Geographische Rundschau. Bd. 30. H. 11. S. 420-426.
- WILKEN, M. (2004): Ethno-Marketing – Erfolgreiches Marketing für eine multikulturelle Gesellschaft. Düsseldorf.
- WILLE, C. (2004): Deutsch-französische Grenzräume als interkulturelle Schnittstellen – Herausforderungen und Perspektiven für die wirtschaftliche Zusammenarbeit im Raum Saarland-Lothringen. Jena (Interculture-Online 8/2004).
- WILLE, C. (2008): Fremder Alltag? Transnationale soziale Räume von Grenzgängern in der Großregion SaarLorLux. IN: Interculture Journal H. 6. S. 27-52.
- WINTZER, E. (2007): Regionalpolitik und New Economic Geography – Grundlagen, Modelle, Entwicklungen. Saarbrücken.
- WIRTH, E. (1992): International orientierte Personalentwicklung. IN: BERGEMANN, N./SOURCESSEAU, A. [Hrsg.]: Interkulturelles Management. Heidelberg. S. 201-228.
- WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG UND REGIONALMANAGEMENT IM LANDRATSAMT CHAM (2002): Haben Sie schon Ihre Strategie für das Jahr 2020 – Fakten, Chancen und Visionen einer modernen Wirtschaftsregion. Cham.
- WOIWODE, M. (2003): Akteure der Regionalpolitik – Das Beispiel der Euroregion Pro Europa Viadrina. IN: PlanerIn. H. 1/2003 S. 29-31.

- WOLF, H. (1984): Zur Porzellan- und Steingutindustrie im Stiftland, Sechsamterland und
- WOYKE, W. (1998): Europäische Union – Erfolgreiche Krisengemeinschaft. München.
- YEUNG, H. (2005): Rethinking relational economic geography. IN: Transactions of the Institute of British Geographers. Bd. 30. H. 1. S. 37-51.
- YIN, R. K. (1981): The Case Study Crisis: Some Answers. IN: Administrative Science Quarterly. Vol. 26. No. 1. S. 58-65.
- YIN, R. K. (1994): Case Study Research – Design and Methods. Thousand Oaks/London/New Delhi.
- ZAHN, K. (1994): Interregionaler Wettbewerb. IN: WENTZ, M. [Hrsg.]: Die Zukunft des Städtischen. Frankfurt/Main. S. 110-115.
- ZELINSKY, M. (1973): The Cultural Geography of the United States. London.
- ZENK, M. (2000): Grenzüberschreitende lokale Zusammenarbeit im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik. Bayreuth (Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung H. 196).
- ZEUTSCHEL, U. (1999): Interkulturelle Synergien auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/US-amerikanischen Problemlösegruppen. IN: Gruppendynamik. Bd. 30. H. 2. S. 131-159.
- ZLAMAL, G. (2002): Das Bild des Nachbarn im bayerisch-tschechischen Grenzraum im Spiegel von Tageszeitungen. IN: NEUSS, B./JURCZEK, P. [Hrsg.]: Europäische Integrationsbestrebungen auf politischer und regionaler Ebene. Tschechien und Polen. Tübingen (Occasional Papers 26). S. 121-131.
- ZÜRKER, M. (2007): Cluster als neue Komponente der wirtschaftsbezogenen Raumentwicklung – Diskussion der Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen des Ansatzes auf Basis der Erkenntnisse einer Evaluation der Clusterpolitik Oberösterreichs. Kaiserslautern (Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung Bd. 22).
- Unveröffentlichte Quellen („Graue Literatur“)**
- GOEDECKE, S. (2003): Grenzüberschreitendes Standortmarketing – als Instrument zur wirtschaftlichen Entwicklung der deutsch-polnischen Doppelstadt Frankfurt (Oder) – Slubice. Dortmund (unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fakultät Raumplanung der Universität Dortmund).
- LANDRATSAMT CHAM (2008): Handlungskonzept und Förderantrag für Allianz Bayern Innovativ, 2. Säule – Beste Aussichten Landkreis Cham/Bayern 2008-2011. Cham (unveröffentlicht).
- LEMBERGER, M. (2008b): Infobrief für Botschafter. Ausgabe 03/08. Cham.
- MICHELFELDER, M./HÄUSEL, H.-G. (2000): Handlungsrahmen zur Förderung Kreativer Milieus („Kochbuch“). München (unveröffentlichte Kurzfassung zum Schlussbericht).
- REGIONALMARKETING OBERPFALZ IN OSTBAYERN E. V. (2002): Satzung. Regensburg.
- SCHLEDEWITZ, A. (2005): Interkulturelle Kompetenz als Standortfaktor? Kaiserslautern (unveröffentlichte Diplomarbeit am Studiengang Raum- und Umweltplanung der TU Kaiserslautern).
- TROEGER-WEISS, G./DOMHARDT, H.-J./KALTENEGGER, C. (2007): Erfolgsbedingungen von Wachstumsmotoren außerhalb der Metropolen. Kaiserslautern (unveröffentlichter Endbericht).
- TROEGER-WEISS, G. HOFFARTH, M. (2008a): Abschlussbericht des Projekts „Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum III- Fitnessprogramm „Praxis der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit“. Kaiserslautern (unveröffentlicht).

TROEGER-WEISS, G./HOFFARTH, M. (2008b): Vermittlung interkultureller Kompetenz durch das E-Learning-Tool „Interkulturelle Case Study Tschechien-Deutschland“ an Berufsschulen. Kaiserslautern (unveröffentlichter Zwischenbericht).

Atlanten

WESTERMANN SCHULBUCHVERLAG [Hrsg.] (2000): Diercke Weltatlas. Braunschweig.

Verwendete CD-ROMs

BBR [Hrsg.] (2009): INKAR 2009. Bonn

Verwendete Internetseiten

4711 ECHT KÖLNISCH WASSER: Printmotive. Online unter: <http://www.4711.com/print.html>. Aufgerufen am 27.05.2009

AGIT MBH: Internationale Kooperationen/Eindhoven - Leuven - Aachen Technology Triangle. Online unter <http://www.agit.de/index.php?id=388>. Aufgerufen am 22.08.2009

AKTIONSBÜNDNIS KÜNISCHES GEBIRGE: Wer wir sind/Entwicklungsstrategie. Online unter: <http://www.kuenisches-gebirge.de/de/index.htm>. Aufgerufen am 28.05.2009

ALTERRA GREEN WORLD RESEARCH: Cultplan - Tool 'Culture in International Cooperation'. Online unter: <http://www.cultplan.org>. Aufgerufen am 01.10.2009

AGEG: News der AGEG. Online unter: <http://www.aebr.net/index.php>. Aufgerufen am 01.10.2009

BAYERISCHER LANDKREISTAG: Landkreis Cham. Online unter: <http://www.bay-landkreistag.de/kreis/cha.html>. und Landkreis Wunsiedel. Online unter: <http://www.bay-landkreistag.de/landkreise-frame.htm>. Aufgerufen am 11.10.2009

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG: GENESIS online. Online unter: <https://www.statistikdaten.bayern.de>. Aufgerufen am 09.08.2009

BAYERISCHE STAATSKANZLEI: Bericht aus der Kabinettsitzung vom 16.06.2010. Online unter: <http://www.bayern.de/Ministerratsberichte-.851.10312464/index.htm>. Aufgerufen am 10.07.2010

BBSR: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit deutscher Beteiligung – Fördergebiete und angrenzende Gebiete nach Art. 21.2 der EFRE-Verordnung. Online unter: http://www.bbsr.bund.de/nn_21696/BBSR/DE/FP/INTERREG/InterregIVA/InterregIVA.html. Aufgerufen am 23.05.2009

BCD GROUP: Projekt Aš. Online unter: <http://www.projektas.cz/de/projektDE.html>. Aufgerufen am 05.12.2009

CENTRE FOR REGIONAL DEVELOPMENT OF THE CZECH REPUBLIK: CBC PHARE. Online unter: <http://www.crr.cz/index.php?lssel=199|212>. Aufgerufen am 26.09.2009.

EINDHOVEN REGIONAL GOVERNMENT: Eindhoven-Leuven-Aachen triangle - background information. Online unter: <http://www.elat.org>. Aufgerufen am 22.08.2009

EUREGIO BAYERISCHER WALD - BÖHMERWALD - UNTERER INN: Karten des Euregio-Gebietes. Online unter: <http://www.euregio-bayern.de/index.php?cat=1&myID=../main.htm>. Aufgerufen am 27.09.2009

EUREGIO EGRENSIS AG BAYERN: Einkaufsführer. Online unter: <http://www.euregio-egrensis.de/tourismus/einkaufsfuehrer.php>. Aufgerufen am 29.08.2009

EUREGIO EGRENSIS AG BAYERN: Sprachoffensive – Sprachkursdatenbank. Online unter: <http://www.euregio-egrensis.de/sprachoffensive/sprachkursdatenbank.php>. Aufgerufen am 18.07.2009

EUREGIO EGRENSIS AG BAYERN: Was ist die Euregio? Online unter: <http://www.euregio-egrensis.de/euregio/euregio.php>. Aufgerufen am 27.09.2009

EUROPÄISCHE KOMMISSION: EU-Binnenmarkt – 10 Jahre. Online unter: http://ec.europa.eu/internal_market/10years/index_de.htm. Aufgerufen am 27.09.2009

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Hintergrundinformationen zur Strategie für Wachstum und Beschäftigung. Online unter: http://ec.europa.eu/growthandjobs/faqs/background/index_de.htm. Aufgerufen am 29.09.2009

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Kandidatenländer. Online unter: http://ec.europa.eu/enlargement/candidate-countries/index_de.htm. Aufgerufen am 27.09.2009

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Potentielle Kandidatenländer. Online unter: http://ec.europa.eu/enlargement/Potenzial-candidate-countries/index_de.htm. Aufgerufen am 27.09.2009

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Vertrag von Lissabon. Online unter: http://europa.eu/lisbon_treaty/glance/index_de.htm. Aufgerufen am 10.07.2010

EUROPÄISCHER RAT: Konsolidierte Fassung des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft. Amtsblatt Nr. C 325 vom 24. Dezember 2002. Online unter http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/htm/C_2002325DE.003301.html. Aufgerufen am 27.09.2009

EUROSTAT: Einleitung zu den NUTS und die statistischen Regionen von Europa. Online unter: http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/introduction_regions_de.html. Aufgerufen am 14.12.2009

FRANKFURT-RHEIN-MAIN GMBH: Internationale Communities. Online unter: <http://www.frm-united.com/International-Communities.Standortplanung.0.html?&L=1>. Aufgerufen am 27.05.2009

GESCHÄFTSSTELLE INTERREG III A/SØNDERJYLLANDS AMT (2007): INTERREG IIIA-Projekte in der Region Sønderjylland - Schleswig. Online unter: <http://www.grenznet.com/documents/00092.pdf>. Aufgerufen am 29.09.2009

HAAS, H.-D./NEUMAIR, S.-M.: Fremdenverkehrsintensität. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fremdenverkehrsintensitaet.html>. Aufgerufen am 06.01.2010

HAHN, M.: „Interkulturell“. Online unter: <http://www.brainbreeze.de/content/contentpix/eisberg.jpg>. Aufgerufen am 06.01.2010

IHK NÜRNBERG FÜR MITTELFRAANKEN: Die Vision des Mitteleuropäischen Kristalls. Online unter: http://www.nuernberg.ihk.de/ihk_nbg/IHK_NBG/Home/IHK-Magazin_WiM/WiM-Archiv/WiM-Daten/2008-10/Berichte_und_Analysen/wimartikel87513.jsp?objectFrame=87870&singleArticleOnly=true. Aufgerufen am 01.11.2009

IHK REGENSBURG: Kompetenz-Netzwerk Mechatronik in Cham: Grenzenlos innovativ. Online unter <http://www.ihk-regensburg.de/content/301106c>. Aufgerufen am 28.05.2009

IHK REGENSBURG: Modell-Projekt „Wir sind Europa“. Online unter: <http://www.ihk-regensburg.de/content/261108h>. Aufgerufen am 28.05.2009

IHK REGENSBURG: Wir sind Europa – Vision. Online unter: <http://www.wir-sind-europa.com/test/vision.html>. Aufgerufen am 28.09.2009

JABLONSKI, H. W. (2008): Diversity Management – Vorgehensweise für eine erfolgreiche Implementierung. Online: http://www.diversityworks.at/synergie-durch-vielfalt/berichte_img_pdf/jablonski.pdf. Aufgerufen am 22.05.2009.

KFW: ERP-Innovationsprogramm. Online unter: http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Kredite/Die_Foerderprogramme_im_Einzelen/ERP-Innovationsprogramm/index.jsp. Aufgerufen am 26.11.2009

KURATORIUM HOCHFRANKEN E. V.: Ziele des Kuratorium Hochfranken e. V.. Online unter: http://www.hochfranken.org/xist4c/web/Ziele_id_10801_.htm. Aufgerufen am 05.06.2009

LANDKREIS CHAM: Botschafter des Landkreises Cham. Online unter: <http://www2.landkreis-cham.de/Home/Botschafterkonzept.aspx>. Aufgerufen am 28.09.2009

LANDKREIS CHAM: Statistische Daten zum Landkreis Cham. Online unter: <http://www2.landkreis-cham.de/Dox.aspx?docid={295D5C61-102E-4CFD-B41A-3A5FD6181515}> Aufgerufen am 27.09.2009

LANDKREIS CHAM: Wirtschaftsförderung. Online unter: <http://www.landkreis-cham.de/wirtschaftsnetz/wirtschaftsfoerderung>. Aufgerufen am 02.06.2009

LANDKREIS WUNSIEDEL I. F.: Landkreis. Online unter: <http://www.landkreis-wunsiedel.de/frameset.asp?breite=1280>. Aufgerufen am 27.09.2009

LANDKREIS WUNSIEDEL I. F.: Wirtschaftsförderung – Veranstaltungen. Online unter: http://www.landkreis-wunsiedel.de/goto_frameset.asp?sitzungsid=681682797771071957125&breite=1280&punkteid=161. Aufgerufen am 01.11.2009

LASA BRANDENBURG GMBH: Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen – Förderung interkultureller Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen zur Verbesserung grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen. Online unter: <http://www.lasa-brandenburg.de/07-Interkulturelle-Kompetenz.320.0.html>. Aufgerufen am 28.05.2009

LEHRSTUHL REGIONALENTWICKLUNG UND RAUMORDNUNG DER TU KAISERSLAUTERN: Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum. Online unter: <http://www.gute-nachbarschaft.org>. Aufgerufen am 23.05.2009

LEHRSTUHL REGIONALENTWICKLUNG UND RAUMORDNUNG DER TU KAISERSLAUTERN: Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum – Karte Kooperationsraum. Online unter: <http://www.gute-nachbarschaft.org>. Aufgerufen am 07.06.2009

LEHRSTUHL REGIONALENTWICKLUNG UND RAUMORDNUNG DER TU KAISERSLAUTERN: Gute Nachbarschaft im bayerisch-tschechischen Grenzraum - Weiterbildungsangebote: interkulturelle Kompetenz. Online: http://www.gute-nachbarschaft.org/ikk_ausbildung.php. Aufgerufen am 23.05.2009

MISSLAREUTH 1990. MITTE EUROPA E.V: Festival Mitte Europas – Geschichte. Online unter: <http://www.festival-mitte-europa.com/site.asp?sprachenid=1&sitzungsid=539013097771072007241>. Aufgerufen am 25.10.2009

OBERFRANKEN OFFENSIV/FORUM ZUKUNFT OBERFRANKEN E. V.: Der Verein. Online unter: http://www.oberfranken.de/xist4c/web/Der-Verein-Kontakt_id_1904_.htm. Aufgerufen am 05.06.2009

OWL VIELFALT: Ostwestfalen-Lippe – Region der Vielfalt. Online unter: <http://www.owl-vielfalt.de/home/index.html?id=529>. Aufgerufen am 27.05.2009

RATSVORSITZENDER DER EUROPÄISCHEN METROPOLREGION NÜRNBERG (EMN): Daten und Fakten. Online unter: <http://www.em-n.eu/index.php?id=31>. Aufgerufen am 01.11.2009

REGIERUNG DER OBERPFALZ: Regionalkooperation Oberpfalz – Niederbayern- Region Pilsen. Online unter: <http://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/wfs/rkopf/ziele.htm>. Aufgerufen am 28.05.2009

REGIONALMANAGEMENT BRÜCKEN-ALLIANZ BAYERN-BÖHMEN E. V.: Brückenallianz Bayern-Böhmen e. V. Online unter: <http://www.bayern-boehmen.de/typo3/homesite.html?L=9>. Aufgerufen am 05.06.2009

REGIONALMARKETING OBERPFALZ IN OSTBAYERN E. V.: Oberpfalz lernt Tschechisch. Online unter: <http://www.oberpfalz.de/projekte/oberpfalz-lernt-tschechisch/> Aufgerufen am 25.07.2009

REGIONALMARKETING OBERPFALZ IN OSTBAYERN E. V.: Über uns. Online unter: <http://www.oberpfalz.de/ueber-uns>. Aufgerufen am 27.09.2009

STADT MARKTREDWITZ: Idee des Ost-West-Kompetenzzentrums. Online unter: <http://www.o-w-k.de/indexnet.html>. Aufgerufen am 29.05.2009

STADT WALDMÜNCHEN: Aktionsbündnis Čerchov. Online unter: http://www.waldmuenchen.de/aktionsbueundnis_cerchov.html. Aufgerufen am 28.05.2009

STATISTISCHES BUNDESAMT: Regionalatlas der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder. Online unter: <http://ims.destatis.de/indikatoren/Default.aspx>. Aufgerufen am 08.11.2009

STMUGV: Gartenschau Marktredwitz – Cheb/Eger. Online unter: <http://www.stmugv.bayern.de/de/aktuell/reden/2006/95.htm>. Aufgerufen am 15.11.06

STMWIVT: Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung – Eckpunkte des Programms. Online unter: http://www.stmwivt.bayern.de/EFRE/Wettbewerbsfaehigkeit_Beschaeftigung. Aufgerufen am 08.11.2009

STMWIVT: Wege verbinden Bayern und Böhmen. Online unter: <http://boehmen.netforce.de/karte.html>. Aufgerufen am 08.11.2009

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Cham e. V. Online unter: <http://www.aktionskreis-cham.de/>. Aufgerufen am 02.06.2009

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Berufswahl-tage. Online unter: <http://seminarreihe-cham.de/cms/index.php?id=274>. Aufgerufen am 26.11.2009

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Das Netzwerk Mechatronik Ostbayern. Online unter: <http://mc-netz.de>. Aufgerufen am 29.05.2009

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Regioport: Zielregionen und Partner. Online unter: <http://www.regioport.com/default/defaultpage.jsp?&idtab=7>. Aufgerufen am 28.09.2009

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT IM LANDKREIS CHAM MBH: Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH im Landkreis Cham. Online unter: <http://www.igz-cham.de>. Aufgerufen am 02.06.2009

ZASHEV, P. (2008): Cluster Policies in Crossborder Regions: Empirical Data and Analysis. Online unter: http://bulgaria.crossbordercoop.net/Publications/D13_Clusters.pdf. Aufgerufen am 30.09.2009

Anhang

Anhang 1: Leitfaden für die Experteninterviews zum Thema „Deutsch-tschechische Kulturunterschiede als Chance für die Standortentwicklung im Landkreis Cham“

A. WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG DES LANDKREISES CHAM

1. Was sind die wirtschaftlichen Stärken des Landkreises?
2. Welche Branchen sind für die wirtschaftliche Entwicklung des Landkreises von besonderer Bedeutung?
3. Welche Bedeutung hat die westböhmisches Nachbarregion für die wirtschaftliche Entwicklung des Landkreises?
4. Gibt es tschechische Unternehmen im Landkreis? (Wirbt der Landkreis in CZ?)
5. Welche Bedeutung haben tschechische Arbeitnehmer?

B. INTERAKTIONEN ZWISCHEN UNTERNEHMEN AUS DEM LANDKREIS UND AKTEUREN AUS WESTBÖHMEN

1. Welchen Branchen gehören Unternehmen an, die Kontakte in Westböhmen pflegen?
2. Welche Branchen gewinnen in der Tschechischen Republik a) Kunden, b) Personal und c) Kooperationspartner?
3. Gibt es Branchen, die bisher keine oder wenige Kontakte in Westböhmen pflegen?
4. Welche Chancen und Hemmnisse der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus dem Landkreis und Akteuren aus Westböhmen sehen Sie?

C. AUSWIRKUNGEN VON KULTURUNTERSCHIEDEN AUF DIE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN UNTERNEHMEN AUS DEM LANDKREIS UND AKTEUREN AUS DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK

1. Welche Kulturunterschiede bestimmen überwiegend die deutsch-tschechische Zusammenarbeit?
2. Welche Probleme sehen Sie durch die Kulturunterschiede für eine erfolgreiche Zusammenarbeit?
3. In welchen Situationen sind die Kulturunterschiede für ein Unternehmen oder eine Kooperation nützlich?

D. NUTZEN VON KULTURUNTERSCHIEDEN FÜR DIE STANDORTENTWICKLUNG DES LANDKREISES

1. In welchen Branchen sehen Sie Chancen, die Kulturunterschiede in Form von Synergien nutzen zu können?
2. Welche Maßnahmen für die erfolgreiche Nutzung von kulturellen Synergiepotenzialen halten Sie für sinnvoll?
3. Gibt es aktuelle wirtschaftliche Problemfelder im Landkreis, für deren Lösung die Nutzung von Kulturunterschieden wertvoll erscheint?
4. Ist es sinnvoll, für die Standortentwicklung des Landkreises die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus dem Landkreis und Akteuren aus der Tschechischen Republik zu erhöhen?
5. Wie könnte sich der Landkreis Ihrer Ansicht nach mit dem erfolgreichen Umgang mit Kulturunterschieden nach außen hin positionieren? Gibt es bereits Ansätze oder Anknüpfungspunkte?

VIELEN DANK

Anhang 2: Liste der Interviewpartner im Landkreis Cham (Fallstudie)

Name	Vorname	Funktion / Institution
Bergbauer	Klaus	Sprecher Aktionsbündnis Künisches Gebirge Lam
Braun	Johann	Geschäftsstellenleiter Agentur für Arbeit Cham
Brunner	Richard	Leiter der Außenstelle Cham, Industrie- und Handelskammer Oberpfalz-Niederbayern
Bucher	Karin	Erste Bürgermeisterin Kreisstadt Cham
Eger	Gerald	Leiter des Bereiches 2 Wirtschaft, Landesentwicklung, Verkehr, Regierung der Oberpfalz
Kerschler	Wolfgang	Stadtrat Stadt Bad Kötzing
Lemberger	Dr. Markus	Referent im Bereich Wirtschaftsförderung Landratsamt Cham (Regionalmanagement)
Löffler	Franz	Erster Bürgermeister Stadt Waldmünchen
Müller	Johannes	Erster Bürgermeister Stadt Furth i. W.
Pregler	Theo	Geschäftsführer Kreishandwerkerschaft
Rechenmacher	Ludwig	Abteilungsleiter Außenwirtschaft Handwerkskammer Oberpfalz-Niederbayern Regensburg
Reger	Ludwig	Erster Bürgermeister Stadt Rötzing
Reichold	Franz	Erster Bürgermeister Stadt Roding
Sammer	Kaspar	Geschäftsführer Euregio Bayerischer Wald
Schedlbauer	Klaus	Leiter des Bereiches Wirtschaftsförderung Landratsamt Cham
Stelzle	Nicole	Geschäftsführerin Regionalmarketing Oberpfalz Regensburg

Anhang 3: Liste der Interviewpartner im Landkreis Wunsiedel i. F. (Referenzstudie)

Name	Vorname	Funktion/Institution
Beck	Rainer	Bereichsleiter Außenwirtschaft Handwerkskammer Oberfranken
Bröker	Harald	Vorsitzender des IHK-Gremiums Wunsiedel
Ehm	Harald	Geschäftsführer der Euregio Egrensis AG Bayern
Frenzl	Robert	Erster Bürgermeister Stadt Schönwald
Göcking	Stefan	Erster Bürgermeister Stadt Arzberg
Krell	Wolfgang	Erster Bürgermeister Stadt Selb
Meier	Harald	Regionalmanager Brücken-Allianz Bayern-Böhmen
Neumann	Stefan	Geschäftsstellenleiter Agentur für Arbeit Marktredwitz
Raps	Norbert	Projekt „Neue Wege - Neue Welten" IHK Oberfranken
Ritter	Helmut	Erster Bürgermeister Stadt Marktleuten
Römhildt	Frank	Wirtschaftsreferent Landkreis Wunsiedel i. F.
Schmid	Herbert	Berater EURES Marktredwitz
Schmidt	Christiane	Kuratorium Hochfranken
Seelbinder	Dr. Brigitte	Oberbürgermeisterin der Stadt Marktredwitz
Simon	Tanja	Mitarbeiterin Oberfranken Offensive
Thoma	Dieter	Erster Bürgermeister Stadt Hohenberg a.d. Eger
Vos	Dr. Jochen	Sachgebietsleiter Regierung von Oberfranken

Anhang 4: Deutsch-tschechisches Glossar zentraler Begriffe zum Forschungsgegenstand „Kulturelle Diversität in der Wirtschaftsförderung im bayerischen Grenzraum zur Tschechischen Republik“⁸⁹⁵

Begriff	Definition/Bedeutung	
	Deutsch	Tschechisch
Art der Synergieentwicklung <i>Druh synergického rozvoje</i>	Dieser Terminus bezeichnet eine Wirkungsdimension kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen. Durch kulturelle Verschiedenheiten entstehen Synergien auf andere Art und Weise als in einem monokulturellen Kontext. Die Art der Synergieentwicklung kann durch verschiedene Ebenen beschrieben werden. Die Wirtschaftsförderung hat die Aufgabe, diese Ebenen so zu beeinflussen bzw. zu gestalten, dass kulturelle Synergien zwischen den Akteuren unter optimalen Bedingungen aufgebaut werden können.	Tento termín označuje dimenzi působení kulturní diverzity na institucionální podporu ekonomiky v příhraničních regionech. V případě existujících kulturních rozdílů vznikají synergie jiným způsobem než v monokulturálním kontextu. Druh synergického rozvoje může být popsán v různých rovinách. Institucionální podpora ekonomiky má za úkol tyto roviny vybudovat a ovlivňovat tak, aby mohly být kulturní synergie mezi aktéry vytvářeny za optimálních podmínek.
(Regionale und kommunale) Beschäftigungsförderung <i>(Regionální a komunální) podpora zaměstnanosti</i>	Das Handlungsfeld ist vielschichtig: Neben der hohen Arbeitslosigkeit in vielen Branchen herrscht gleichzeitig in einigen Teilen des Arbeitsmarkts ein akuter Arbeitskräftemangel. Ansatzpunkte der Wirtschaftsförderung sind z. B. die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, die Qualifizierung der ansässigen Arbeitnehmer sowie die Anwerbung bestimmter Berufsgruppen. Der Themenkomplex Beschäftigungsförderung hat einen zentralen strategischen Stellenwert der Wirtschaftsförderung.	Tento nástroj má více rovin: Vedle vysoké nezaměstnanosti v mnoha odvětvích panuje současně v některých částech trhu práce akutní nedostatek pracovní síly. Výchozími body institucionální podpory ekonomiky tak jsou např. vytváření a udržení pracovních míst, zvyšování kvalifikace současných pracovníků, stejně jako nábor specifických profesních skupin. Tematický komplex podpora zaměstnanosti je strategicky důležitou součástí institucionální podpory ekonomiky.
Cluster <i>Klastry</i>	Cluster sind regionale und sektorale Konzentrationen von Unternehmen einer oder mehrerer strukturbestimmenden Branchen, die über direkte oder indirekte Verbindungen untereinander und mit spezialisierten Forschungs- und Bildungseinrichtungen vernetzt sind. Ein entscheidendes Abgrenzungskriterium zu anderen Netzwerkansätzen ist, dass bei Clustern neben der geographischen Konzentration, die Fokussierung auf eine Branche unter Einbeziehung von Forschungs- und Verwaltungseinheiten gegeben ist. Der Aufbau und das Management von Clustern sind ein zentrales Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung.	Klastry jsou regionální a sektorální shluky podniků jednoho nebo více odvětví podobného zaměření, které jsou propojeny přímými nebo nepřímými vazbami vzájemně a se specializovanými výzkumnými a vzdělávacími zařízeními. Rozhodující rozlišovací kritérium od ostatních druhů sítí je, že klastry disponují kromě geografické koncentrace, zaměřením na jedno odvětví se zapojením výzkumných a správních institucí. Vytváření a řízení klastrů patří mezi ústřední aktivity institucionální podpory ekonomiky.

⁸⁹⁵ Für die Übersetzung danke ich Herrn Ing. Jan Tluchoř

Begriff	Definition/Bedeutung	
	Deutsch	Tschechisch
Cultural Fit <i>Cultural Fit</i>	Cultural Fit ist ein Analyseinstrument, um die zu erwartenden Auswirkungen kultureller Diversität abschätzen zu können. Das Instrument stammt aus der internationalen Managementlehre. Anhand qualitativer Fragen werden die Auswirkungen auf die Kooperationskultur zwischen fremdkulturellen Partnern bestimmt. Anhand des Ergebnisses kann zum Einen die Erfolgsaussicht der Kooperation abgeleitet werden. Zum Anderen können mögliche Maßnahmen zur Unterstützung des Umgangs mit kultureller Diversität vorgenommen werden.	Cultural Fit je analytický nástroj k odhadu očekávaných vlivů kulturní diverzity. Tento nástroj má původ v nauce o mezinárodním managementu. Na základě kvalitativních otázek jsou určovány vlivy na kulturu spolupráce mezi partnery s odlišným kulturním pozadím. Z dosažených výsledků lze na jedné straně odvodit vyhlídky na úspěch dané kooperace. A na straně druhé mohou být provedena možná opatření k podpoře práce s kulturní diverzitou.
Demographischer Wandel <i>Demografické změny</i>	Mit dem Begriff wird die Veränderung der Zusammensetzung der Struktur einer Bevölkerung beschrieben. Folgende Faktoren sind für die demographische Veränderung maßgeblich: <ul style="list-style-type: none"> • die Fertilität/Geburtenrate • die Lebenserwartung • und der Wanderungssaldo. Die Schlagwörter „Wir werden weniger“, „Wir werden älter“ und „Wir werden bunter“ werden oft zur Charakterisierung der demographischen Entwicklung in Deutschland herangezogen. Der Demographische Wandel ist ein Mega-Trend, auf den die Wirtschaftsförderung reagieren muss.	Tímto pojmem jsou popisovány změny ve struktuře obyvatelstva. Následující faktory jsou podstatné pro popisování demografických změn: <ul style="list-style-type: none"> • porodnost • střední délka života a • saldo migrace Hesla jako „Bude nás méně“, „Stárneme“ a „Budeme barevnější“ jsou často používány k charakterizování demografického vývoje v Německu. Demografické změny jsou megatrendem, na který musí institucionální podpora ekonomiky reagovat.
Grenzregion <i>Přihraniční region (pohraničí)</i>	Der Begriff steht für einen im Einzugsbereich einer politischen Grenze und peripher im Bezug auf den jeweiligen Gesamtstaat liegenden Raum, ohne dass eine exakte Darstellung über seine Abgrenzung gegenüber dem restlichen Staat existiert. Die Begriffe können somit sowohl einen Teilraum der Grenze als auch das gemeinsame grenzüberschreitende Gebiet zweier oder mehrerer Teilräume umschreiben.	Tento pojem popisuje prostor, který leží ve spádové oblasti politické hranice a periferně ve vztahu ke zbytku příslušného státu, aniž by existovalo přesné vymezení vůči zbytku státu. Tento pojem tak může vymezovat dílčí prostor hranice, a také společnou přeshraniční oblast dvou či více dílčích prostorů.
Grenzüberschreitende Reputation <i>Přeshraniční reputace (dobrá pověst)</i>	Reputation bezeichnet die öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs. Reputation ist somit in hohem Maß kulturgebunden. Grenzüberschreitende Reputation stellt somit einen wichtigen Schlüssel zum Aufbau interkultureller Verflechtungen dar.	Reputace (dobrá pověst) označuje veřejně přístupnou informaci o důvěryhodnosti aktéra. Reputace je tak ve značné míře spojená s kulturou. Přeshraniční reputace tak představuje důležitý klíč k vytváření interkulturních vztahů.

Begriff	Definition/Bedeutung	
	Deutsch	Tschechisch
Grenzüberschreitende Verflechtung <i>Přeshraniční vztah (propojení)</i>	Der Begriff Verflechtung bezeichnet in der Wirtschafts- und Sozialgeographie relativ enge und dauerhafte funktionale Beziehungen zwischen Räumen. Unter grenzüberschreitender Verflechtung versteht man alle soziokulturellen und sozioökonomischen Beziehungen zwischen zwei Teilräumen einer Grenzregion.	Pojem vztah/propojení označuje v hospodářské a sociální geografii relativně těsné a dlouhodobé funkční vztahy mezi regiony/prostory. Pod přeshraničními vztahy/propojeními rozumíme všechny sociokulturní a socioekonomické vztahy mezi dvěma dílčími prostory pohraničí.
Globalisierung <i>Globalizace</i>	Unter dem Mega-Trend Globalisierung versteht man den Prozess der zunehmenden weltweiten Verflechtung in verschiedenen Bereichen. Diese Intensivierung der globalen Beziehungen geschieht auf der Ebene von Individuen, Gesellschaften, Institutionen und Staaten. Als wesentliche Ursachen der Globalisierung gelten der technische Fortschritt, insbesondere in den Kommunikations- und Transporttechniken sowie die politischen Entscheidungen zur Liberalisierung des Welthandels.	Pod megatrendem globalizace chápeme proces rostoucího celosvětového propojování v různých oblastech. Toto zintenzivnění globálních vztahů se děje v rovině individuální, společenské, institucionální a státní. Jako podstatné příčiny globalizace jsou uváděny technický pokrok, především v komunikačních a dopravních technologiích, a také politická rozhodnutí vedoucí k liberalizaci světového obchodu.
Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung <i>Oblast aktivit institucionální podpory ekonomiky</i>	Als Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung werden in dieser Arbeit Themenkomplexe beschrieben, die zur Begegnung der sog. Mega-Trends von der Wirtschaftsförderung initiiert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes sicherzustellen. In dieser Arbeit werden die Handlungsfelder Beschäftigungsförderung, Cluster, regionale Kooperationen, Regional- und Standortmarketing sowie der Wissens- und Technologietransfer berücksichtigt.	Jako oblasti aktivit institucionální podpory ekonomiky jsou v této oblasti popisovány tematické komplexy, které jsou iniciovány kvůli tzv. megatrendům ve snaze o zachování konkurenceschopnosti místa. V této práci jsou zohledněny následující oblasti aktivit: podpora zaměstnanosti, klustry, regionální spolupráce, regionální a městský marketing, stejně jako transfer technologií a vědomostí.
Herausforderung der Wirtschaftsförderung <i>Výzvy institucionální podpory ekonomiky</i>	Dieser Terminus bezeichnet eine Wirkungsdimension kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen. Die sog. Mega-Trends und regionale Herausforderungen erfordern von der Wirtschaftsförderung Konzepte, um die regionale Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Diese Konzepte werden in Grenzregionen vielfach grenzüberschreitend angelegt. Im Zusammenhang mit den beiden anderen Wirkungsdimensionen bestimmen die Herausforderungen die Nutzungsoptionen kultureller Diversität in der Wirtschaftsförderung.	Tento pojem označuje dimenzi působení kulturní diverzity na institucionální podporu ekonomiky v příhraničních regionech. Tzv. megatrendy a regionální výzvy vyžadují od institucionální podpory ekonomiky koncepce pro zajištění konkurenceschopnosti. Tyto koncepce jsou v příhraničních regionech často rozvíjeny přeshraničně. V souvislosti s oběma dalšími formami vlivu určují tyto výzvy možnosti využití kulturní diverzity v institucionální podpoře ekonomiky.

Begriff	Definition/Bedeutung	
	Deutsch	Tschechisch
Innovations- und Qualifikationsorientierung <i>Orientace na inovace a kvalifikaci</i>	Ein Merkmal des Standortwettbewerbs ist die steigende Bedeutung von Innovation und Qualifikation. Regionale und internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängen danach direkt von der Fähigkeit ab, innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten. So sind Wachstum und Lebensstandard in einer wissensbasierten Gesellschaft das Ergebnis der Befähigung, kontinuierlich Innovationen hervorzubringen. Innovations- und Qualifikationsorientierung ist ein Mega-Trend, auf den die Wirtschaftsförderung reagieren muss.	Jedna z charakteristik konkurence mezi regiony je rostoucí význam inovací a kvalifikace. Regionální a mezinárodní konkurenceschopnost podniků přímo závisí na schopnosti produkovat inovativní produkty a služby. Tak je růst a životní standard ve společnosti založené na vědomostech výsledkem schopnosti kontinuálně vytvářet inovace. Orientace na inovace a kvalifikaci je megatrendem, na který musí institucionální podpora ekonomiky reagovat.
Interkulturelle Kompetenz <i>Interkulturní kompetence</i>	Unter interkultureller Kompetenz wird allgemein die Fähigkeit, mit Personen und Gruppen, die einer anderen Kultur angehören, für beide Seiten erfolgreich zu kommunizieren, verstanden.	Pod pojmem interkulturní kompetence je běžně chápána schopnost úspěšně komunikovat s osobami a skupinami, které náleží jiné kultuře.
Interkulturelle Synergien <i>Interkulturní synergie</i>	Interkulturelle Synergien sind solche, „die durch das Zusammenspiel kulturspezifischer Charakteristika in psychologisch relevanten Dimensionen wie Einstellungen, Werten, Denk- und Verhaltensstile, in einer sich gegenseitig verstärkenden und anregenden Weise zustande kommen, sodass die hervorgebrachten Leistungen eine höhere Qualitätsstufe erreichen als bei der Zusammenarbeit in kulturell homogenen Arbeitsgruppen“. (ZEUTSCHEL, U. (1999): Interkulturelle Synergien auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/ US-amerikanischen Problemlösegruppen. IN: Gruppendynamik. Bd. 30. H. 2. S. 132)	Interkulturní synergie jsou takové synergie, „které vznikají jako souhra kulturně specifických charakteristik v psychologicky relevantních dimenzích, jako jsou postoje, hodnoty, styly myšlení a chování, které se vzájemně zesilují a stimulují, a proto dosahují vytvořené výkony vyššího kvalitativního stupně než při spolupráci v kulturně homogenních pracovních skupinách“. (ZEUTSCHEL, U. (1999): Interkulturelle Synergien auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/ US-amerikanischen Problemlösegruppen. IN: Gruppendynamik. Bd. 30. H. 2. S. 132)
Interkulturelles Vertrauen <i>Interkulturní porozumění/důvěra</i>	„Interkulturelles Vertrauen besteht aus kognitiven und affektiven Ressourcen, die sich aus verschiedenen kulturellen Teilsystemen speisen und ermöglicht durch die Erstellung kultureller Konkordanz die Fremdheit mit anderen Teilsystemen zu überbrücken“. (VITTAR, C. (2008): Interkulturelles Vertrauen im globalisierten beruflichen Kontext – Ein Erklärungsmodell. Hamburg. S. 81)	„Interkulturní porozumění se sestává z kognitivních a afektivních prostředků, které se napájejí z různých kulturních podsystémů a umožňují překonání odlišnosti vůči jiným podsystémům vytvořením kulturní konkordance.“ (VITTAR, C. (2008): Interkulturelles Vertrauen im globalisierten beruflichen Kontext – Ein Erklärungsmodell. Hamburg. S. 81)

Begriff	Definition/Bedeutung	
	Deutsch	Tschechisch
Kultur <i>Kultura</i>	„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat“. (REIMER, A. (2005): Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management. Wismar (Wismarer Diskussionspapiere H. 20/2005). S. 8)	„Kultura je soubor základních předpokladů, hodnot, norem, postojů a přesvědčení určité společenské jednotky, které se v průběhu času vytvořily jako odpověď na různorodé požadavky, kterým byla tato sociální jednotka vystavena.“ (REIMER, A. (2005): Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management. Wismar (Wismarer Diskussionspapiere H. 20/2005). S. 8)
Kulturelle Diversität <i>Kulturní diverzita</i>	Kulturelle Diversität soll hier als alle Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beteiligten Nationalkulturen auf den Ebenen der basalen Annahmen, der Werte und Normen und der Artefakte verstanden werden. Anstelle von kultureller Diversität werden die Begriffe Multikulturalität und kulturelle Vielfalt in dieser Arbeit synonym zueinander benutzt.	Kulturní diverzitou v tomto kontextu rozumíme všechny rozdíly a společné znaky zúčastněných národních kultur v rovině základních předpokladů, hodnot a norem a artefaktů. Jako synonymum jsou používány pojmy multikulturalita a kulturní rozmanitost.
Kulturstandard <i>Kulturní standard</i>	„Kulturstandards können aufgefasst werden als die von den in eigener Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen“. (THOMAS, A. (1999b): Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bausteine. IN: INSTITUT FÜR MIGRATIONSFORSCHUNG UND INTERKULTURELLE STUDIEN (IMIS): IMIS-Beiträge H. 10. Osnabrück. S. 114)	„Kulturní standardy mohou být vnímány jako normy a měřítko k vysvětlení a hodnocení způsobů chování, které jsou rozděleny a všeobecně uznávány lidmi žijícími v dané kultuře.“ (THOMAS, A. (1999b): Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bausteine. IN: INSTITUT FÜR MIGRATIONSFORSCHUNG UND INTERKULTURELLE STUDIEN (IMIS): IMIS-Beiträge H. 10. Osnabrück. S. 114)
Kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten <i>Kulturní rozdíly a společné znaky</i>	Dieser Terminus bezeichnet eine Wirkungsdimension kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung in Grenzregionen. Kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten sind die handlungsrelevante und wahrgenommene kulturelle Diversität.	Tento pojem označuje dimenzi působení kulturní diverzity na institucionální podporu ekonomiky v příhraničních regionech. Kulturní rozdíly a společné znaky jsou skutečnou a pozorovatelnou kulturní diverzitou.
Mega-Trend <i>Megatrend</i>	Das Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung hat sich in den letzten Jahren geändert und wird auch in Zukunft auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. In der Literatur sind drei sog. Mega-Trends identifiziert worden, die als bedeutsame Einflussfaktoren auf die Aufgabenwahrnehmung der Wirtschaftsförderung in Deutschland gelten: Globalisierung und Strukturwandel, demographischer Wandel und Innovations- und Qualifikationsorientierung.	Oblast úkolů institucionální podpory ekonomiky se v poslední době mění a bude i v budoucnu reagovat na měnící se rámcové podmínky. V literatuře jsou identifikovány tři tzv. megatrendy, které jsou považovány za významné faktory, které ovlivňují zaměření institucionální podpory ekonomiky v Německu: globalizace a strukturální změny, demografické změny a orientace na inovace a kvalifikaci.

Begriff	Definition/Bedeutung	
	Deutsch	Tschechisch
Regional- und Standortmarketing <i>Regionální a městský marketing</i>	Das Handlungsfeld Regional- und Standortmarketing ist ein querschnittsorientiertes und prozesshaftes Instrument der Raumordnung mit strategischer Ausrichtung. Es beinhaltet eine systematische Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen einer Region nach innen und außen. Es soll eine zielgerichtete regionale Entwicklung vorbereiten und beeinflusst die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region.	Regionální a městský marketing je průřezový a procesní nástroj regionálního rozvoje se strategickým zaměřením. Zahrnuje systematické vytváření komunikačních vztahů uvnitř i vně daného regionu. Měl by připravovat účelový regionální rozvoj a ovlivňovat dlouhodobé zajištění konkurenceschopnosti regionu.
Regionale Kooperationen <i>Regionální kooperace (spolupráce)</i>	Durch die Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung auf eine strategische Standortentwicklung nehmen Kooperationen eine zunehmend hohe Stellung ein, dabei ist die Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit das übergeordnete Ziel.	S ohledem na novou orientaci institucionální podpory ekonomiky na strategický rozvoj místa se kooperace stávají stále důležitějšími, přitom je však zvyšování regionální konkurenceschopnosti nadřazeným cílem.
Regionale Kultur <i>Regionální kultura</i>	„Von Regionalkulturen soll dann gesprochen werden, wenn sich habituell verfestigte Orientierungen des Denkens, Fühlens und Handelns regionalspezifisch so verdichtet haben, dass zwischen zwei Regionen eindeutige kulturelle Unterschiede existieren.“ (ROHE, K. (1984): Regionalkultur, regionale Identität und Regionalismus im Ruhrgebiet. IN: LIPP, W. [Hrsg.]: Industriegesellschaft und Regionalkultur. Köln (Schriftenreihe der Hochschule für Politik München Bd. 6). S. 123)	„O regionálních kulturách by se mělo hovořit tehdy, když v daném regionu zesílily habituální orientace myšlení, pocitů a chování tak, že mezi dvěma regiony existují jednoznačné kulturní rozdíly.“ (ROHE, K. (1984): Regionalkultur, regionale Identität und Regionalismus im Ruhrgebiet. IN: LIPP, W. [Hrsg.]: Industriegesellschaft und Regionalkultur. Köln (Schriftenreihe der Hochschule für Politik München Bd. 6). S. 123)
Strukturwandel <i>Strukturální změny</i>	Als Strukturwandel werden in der Wirtschaftsgeographie Vorgänge bezeichnet, die die Bestandteile und Kompetenzen sowie die Zusammenhänge der Bestandteile und die Infrastruktur einer Region verändern. Strukturwandel als volkswirtschaftlich geprägter Vorgang an sich ist nicht in jedem Fall steuerbar. Ziel der Politik ist es, Standortvorteile wieder zu erlangen bzw. zu halten und auszubauen, indem die wirtschaftliche Effizienz und Differenzierung der Region verbessert wird. Er ist ein Mega-Trend.	Jako strukturální změny jsou v hospodářské geografii označovány procesy, které mění součásti a kompetence, a také vztahy mezi součástmi, a infrastrukturu v rámci regionu. Strukturální změny jako procesy spojené s národním hospodářstvím nejsou vždy řiditelné. Cílem politiky je pak znovu získat, příp. udržet a rozvíjet konkurenční výhody daného místa tak, že bude zlepšována ekonomická efektivnost a diferenciacie regionu. Jedná se o megatrend.
Wirkungsdimension <i>Dimenze působení (druh vlivu)</i>	Die Auswirkungen kultureller Diversität auf die Wirtschaftsförderung lassen sich anhand der drei Wirkungsdimensionen Art der Synergieentwicklung, Herausforderungen der Wirtschaftsförderung und Kulturunterschiede bestimmen. Bezüglich der Art der Synergieentwicklung und der Kulturunterschiede können in den Ausprägungen innerhalb eines Grenzraums keine Unterschiede festgestellt werden.	Vlivy kulturní diverzity na institucionální podporu ekonomiky lze rozlišit na tři druhy: druh synergického rozvoje, výzvy institucionální podpory ekonomiky a kulturní rozdíly. Co se týče druhů synergického rozvoje a kulturních rozdílů, nebyly v rámci jednoho příhraničního regionu rozeznány žádné rozdíly.

Begriff	Definition/Bedeutung	
	Deutsch	Tschechisch
Wirtschaftsförderung <i>Institucionální podpora podnikání</i>	Die Wirtschaftsförderung als Mittler zwischen Verwaltung und Unternehmen kann großen Einfluss auf die Anpassung der örtlichen Wirtschaft an die Veränderung des Wirtschaftsstandortes nehmen. Die Interessen der Wirtschaftsförderung liegen in der Betreuung und Veränderung der wirtschaftsrelevanten Themenstellungen. Kommunale Wirtschaftsförderung unterliegt grundsätzlich den gleichen Zielen wie die nationale Wirtschaftspolitik, nämlich die Sicherung und Erhöhung der Wohlfahrt der Bevölkerung.	Institucionální podpora ekonomiky (typicky jako součást práce samosprávy německých okresů a měst) jako prostředník mezi veřejnou správou a samosprávou a podniky může mít velký vliv na přizpůsobování místní ekonomiky na změny dané hospodářské lokality. Zájmy institucionální podpory ekonomiky se nacházejí v oblasti péče o odpovídající hospodářská témata. Komunální podpora ekonomiky má v zásadě shodné cíle jako národní politika hospodářství, a sice to je zajištění a zvyšování blahobytu obyvatelstva.
Wissens- und Technologietransfer <i>Transfer vědomostí a technologií</i>	Der Wissens- und Technologietransfer ist ein zentrales Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung. Um die regionale Innovationskraft und damit verbunden die Kooperationsfähigkeit von regionalen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu verbessern, bedarf es der Bündelungen der F & E-Potenziale der Unternehmen sowie der Forschungseinrichtungen über Verbundprojekte, Kooperationsvorhaben, Netzwerke und Allianzen. Hierin wird ein bedeutendes Entwicklungspotenzial gesehen.	Transfer vědomostí a technologií je ústřední aktivitou institucionální podpory ekonomiky. Pro zlepšení regionální inovační síly a s tím spojené možnosti spolupráce regionálních podniků a výzkumných zařízení je potřeba propojovat vědecko-výzkumné potenciály podniků a výzkumných zařízení pomocí projektů, záměrů spolupráce, sítí a aliancí. Zde je spatřován významný rozvojový potenciál.

CURRICULUM VITAE

Melanie Hoffarth

Diplom-Geographin (Univ.)

wohnhaft in Bremen

geboren 1977

BERUFLICHE TÄTIGKEIT

- | | |
|-------------|---|
| Seit 2008 | Referentin beim Senator für Wirtschaft und Häfen der Freien Hansestadt Bremen, Grundsatzreferat „Abteilungsübergreifende Aufgaben“, Schwerpunkte: EFRE, Gender Mainstreaming, Vereinbarkeit von Beruf und Familie |
| 2004 – 2008 | Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung der TU Kaiserslautern |
| 2003 – 2009 | nebenberufliche Tätigkeit als Referentin und Teamerin in verschiedenen europapolitischen Seminaren im Auftrag des Centrums für angewandte Politikforschung, der Friedrich-Ebert-Stiftung, des Gustav-Stresemann-Instituts und der European School of Governance |

UNIVERSITÄRE AUSBILDUNG

- | | |
|-------------|--|
| 1999 - 2004 | Studium der Geographie an der Universität Regensburg, Schwerpunkt: Human-geographie; Abschluss: Diplom |
|-------------|--|

VERÖFFENTLICHUNGEN (Auswahl)

HOFFARTH, M./SCHWENDER, T./VAN DER SANDEN, S. (2010): „Wind im Rücken – Die Bedeutung der EFRE-Förderung für das regionale Innovationssystem im Land Bremen“. Bremen.

BREUER, T./HOFFARTH, M./KOLEJKA, J./WERNER, E. (2007): „Perspektiven grenzüberschreitender Dorfentwicklung beiderseits der deutsch-tschechischen Grenze“ IN: Geographische Rundschau. Bd. 59. H.6. S. 50-57.

HOFFARTH, M. (2005): „Der ländliche Grenzraum als Verflechtungsraum? Perspektiven einer grenzüberschreitenden nachhaltigen Entwicklung in den Gemeinden Philippsreut und Strážný“. Kaiserslautern (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Band 19).