

Unternehmenskulturen in globaler Interaktion

Ein Leitfaden für die Praxis

Susanne Blazejewski
Wolfgang Dorow

Projektteam:

Martin Spilker

Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter des Kompetenzzentrums
„Unternehmenskultur/Führung“,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Deutschland

Simone Lippisch

Projektmanagerin im Kompetenzzentrum „Unternehmenskultur/Führung“,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Deutschland

Wissenschaftliche Experten des Projektteams:

Prof. Dr. Werner Auer-Rizzi

Johannes Kepler Universität Linz, Österreich

Dr. Susanne Blazejewski

Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder, Deutschland

Björn Bütow

Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder, Deutschland

Prof. Dr. Wolfgang Dorow

Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder, Deutschland

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Gerhard Reber

Johannes Kepler Universität Linz, Österreich

Prof. Dr. Masuru Sakuma

Chuo-University, Tokyo, Japan

Prof. Dr. Yoshiaki Takahashi

Chuo-University, Tokyo, Japan

Prof. Dr. Karen Walch

Thunderbird Business School, Phoenix, USA

Dr. Pamela Yeow

University of Kent, Großbritannien

Projektteam	2
Grußwort	4
Vorwort	6
Danksagung	8
Übersicht: Fallstricke und Herausforderungen der globalen Kulturentwicklung	10
1. Einleitung	12
Einführung	12
Warum (immer wieder, immer noch) das Thema Unternehmenskultur?	14
Kann man Unternehmenskulturen überhaupt gezielt beeinflussen?	15
2. Projekt Unternehmenskulturen in globaler Interaktion	18
Die Projektfragestellung	18
Kulturbegriff	18
Erhebungs- und Auswertungsmethoden	20
3. Entwicklungstypen globaler Unternehmenskulturen in der Praxis	22
Kulturelle Entwicklungstypen	22
Vier Kurzfallstudien	26
Fallstricke und Herausforderungen der Kulturentwicklung	33
4. Module einer systematischen Kulturentwicklung	34
Modul I: Kulturdiagnose	35
Modul II: Formulierung der Integrationsvision	36
Modul III: Wahl des Integrationsprinzips	37
Modul IV: Instrumente der Kulturgestaltung (KIT ⁷)	37
5. KIT⁷: Sieben Ansatzpunkte zur kulturellen Integration	38
Cultural Vision	39
Local Dialogue	40
Visible Action	42
Communicator	43
Cultural Ambassador	45
Open Sky	46
Compliance	48
6. Fazit: Optionen des effektiven Managements globaler Unternehmenskulturen	50
Kongruenz von Zielen, Methoden und Maßnahmen der kulturellen Integration	50
Gibt es eine „Best Practice“ der Kulturgestaltung im globalen Unternehmen?	52
Anmerkungen	54
Literaturverzeichnis	56
Publikationsverzeichnis	58
Impressum	59

Grußwort



Durch die Internationalisierung der Produkt- und Arbeitsmärkte sind Joint Ventures, Mergers neben der Gründung von Niederlassungen in allen Teilen der Welt zu Synonymen für die zunehmende Globalisierung geworden. Die Entwicklungen stellen insbesondere die Führung in multinationalen Unternehmen vor die Herausforderung, Motivation und Kreativität, Leistungs- und Veränderungsbereitschaft der Belegschaften in unterschiedlichen kulturellen Kontexten zu gewährleisten. Wie das Management global agierender Unternehmen in ihrem grenzüberschreitenden Handeln immer wieder erfährt, gewinnt diese Aufgabe zunehmend an Bedeutung für den Unternehmenserfolg: Die Integration von Werten und Verhaltensweisen von Interessenvertretungen aus unterschiedlichen Kulturräumen als Teil einer übergreifenden Unternehmenskultur.

Lange Zeit unberücksichtigt und vernachlässigt entwickelt sich Unternehmenskultur heute zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren im Globalisierungsprozess und damit zur Führungstechnik der Zukunft. Die Erschließung neuer Märkte, sei es durch Fusionen, Akquisitionen oder Neugründungen, stellt die Führung nicht nur vor eine betriebswirtschaftliche Herausforderung. Der unternehmerische Erfolg und die wirtschaftliche Kontinuität hängen auch von der Verbindung, der Gestaltung sowie der Transparenz und Akzeptanz der Kernwerte einer Unternehmenskultur zwischen länderübergreifenden Standorten ab. Die interkulturellen Probleme werden im Rahmen der täglichen Arbeits- und Kommunikationsprozesse zwar oftmals erkannt, bei wichtigen Entscheidungen dennoch zu wenig berücksichtigt, weil vermeintlich „harte“ ökonomische Argumente überwiegen. Dabei hat sich in Studien gezeigt, dass ca. 70 Prozent der Unternehmenszusammenschlüsse ihre Ziele nicht erreichen.

Ursache ist hierfür nicht zuletzt die oftmals unterschätzte Inkompatibilität von Unternehmens- und/oder Landeskulturen bei grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten. Dieses Defizit in der Führung multinationaler Unternehmen wirft unwillkürlich die Frage auf, wie die „Global Players“ – und damit sind nicht nur Großunternehmen, sondern zunehmend auch mittelständische Betriebe gemeint – angesichts einer steigenden Zahl internationaler Konkur-

renten ihre Wachstumschancen realisieren und damit ihr Überleben zukünftig sichern können. Wie gestalten wir in Zukunft den Spagat zwischen Kontinuität und Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur in globaler Interaktion? Wie stellen wir in Unternehmen mit internationalem Kontext ein gemeinsames Leitbild und Zielverständnis her, mit dem sich unsere Mitarbeiter identifizieren? Mit anderen Worten: Wie können wir in Zukunft Strategien der ökonomischen und interkulturellen Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verantwortung im global agierenden Unternehmen erfolgreich beschreiten?

Die Leitidee des Projektes „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ beinhaltet den Anspruch, einen Beitrag zur Verwirklichung der ökonomischen und gesellschaftspolitischen Zielvorstellungen in einem Unternehmen durch die Gewährleistung eines partnerschaftlichen Dialogs zwischen den Beteiligten auf der Basis des Respekt von unterschiedlichen Völkern, Kulturen und Religionen zu entwickeln. Ziel war es, Probleme und Lösungsansätze im Umgang mit kultureller Vielfalt im Führungssystem global agierender Unternehmen in der Beziehung zwischen Unternehmenszentralen und ihren ausländischen Tochtergesellschaften zu untersuchen und zwischen den beteiligten Unternehmen einen Erfahrungsaustausch und Lernprozess zu initiieren. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie international arbeitende Führungskräfte als Kulturträger des Unternehmens den Erfolg von Initiativen zur Umsetzung globaler Kernwerte beurteilen und wie sie in der Praxis die Wirksamkeit der von der Unternehmensleitung eingesetzten unterstützenden Maßnahmen einschätzen.

Der vorliegende Leitfaden fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus der Befragung von über 200 Führungskräften aus drei Kontinenten zusammen. Die Ergebnisse dokumentieren, dass das Ausmaß und die Schnelligkeit der globalen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft Anpassungsprozesse auch bei Führung und der Unternehmenskultur erfordern. Führungskräfte erleben nicht nur, wie sich die ökonomischen Gravitationszentren global verschieben – sie erfahren auch, welche Schlüsselfaktoren die Mitarbeiter mit ihrer Motivation und Kreativität in einer internationalen Arbeitswelt sind. Voraus-

setzung für unternehmerischen Erfolg in globalen Märkten ist und bleibt der Grundsatz: Kulturen dürfen nicht entwurzelt werden und die Menschen mit ihren Mentalitäten sind zu respektieren. Diese Forderung ist für die Unternehmen über die Förderung der Leistungs- und Gewinnorientierung hinaus als Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu berücksichtigen.

Mein Dank gilt den beteiligten Wissenschaftlern und den kooperierenden Unternehmen für die Unterstützung der Basisstudie.



Liz Mohn
Stellvertretende Vorsitzende
des Vorstandes und Mitglied
des Kuratoriums der Bertelsmann
Stiftung, Gütersloh

Vorwort

„Globalisierung“ ist zum Schlagwort der letzten Jahre geworden. Sie erweitert die Horizonte unserer Handlungsfelder, insbesondere in der Wirtschaftswelt. Geschäfte bekommen weltweite Dimensionen, Beziehungsgeflechte in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft werden stetig komplexer. Das Problem, das sich auftut heißt: Komplexität durch Heterogenität – Heterogenität durch Komplexität.

Jenseits der bekannten Herausforderungen der Globalisierung, die sich in Exportstatistiken, Standortverlagerungen und Kostenaspekten ausdrücken, müssen sich weltweit aktive Unternehmen mit zusätzlichen Herausforderungen auseinandersetzen, die für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang sind die Internationalisierung von Führungskräften und Belegschaft, der „Krieg um Talente“ zwischen lokalen und ausländischen Arbeitgebern, die zunehmende internationale Konkurrenz um Fortschritte in Forschung und Entwicklung sowie der Aufbau globaler Marken als bedeutende Faktoren zu nennen. Entschlossenheit, konkrete Schritte und Ergebnisse sind dabei unabdingbar.

Die Unternehmen erschließen sich neue, globale Absatzmärkte, haben auf der anderen Seite aber mit einem immer größeren Wettbewerbsdruck zu kämpfen. Nur wer vorausschauend, schnell und flexibel agiert sowie Innovationen konzipiert und umsetzt, wird am Markt der Zukunft bestehen können.

Die Globalisierung als Ergebnis von politischer Öffnung, wirtschaftlicher Innovation und technologischem Fortschritt ist unumkehrbar. Gerade deswegen müssen sich deutsche Unternehmen diesem Wettbewerb stellen – sie können und werden auch dabei gewinnen, wenn „Made in Germany“ nach wie vor oder wieder als Qualitätsmerkmal gilt. Zudem kann es der deutschen Wirtschaft durch gezielte Spezialisierung und Konzentration auf ihre Kernkompetenzen gelingen, sich strategisch zu positionieren.

Vor diesem Hintergrund werden Kooperationen immer bedeutender, umso mehr, wenn es den Kooperationspartnern gelingt, komparative Kulturvorteile gewinnbringend zu nutzen. Wenn beispielsweise deutsche Pünktlichkeit und spanische Flexibilität aufeinander treffen, werden schnelles Reagieren und Umdisponieren reibungsfreier ablaufen. So paradox es scheint, doch selbst für direkte Konkurrenten kann eine Kooperation gewinnbringend sein. Automobilhersteller, die zusammen neue Kleinwagen entwickeln und bauen wollen, sind nur ein Beispiel unter vielen.

Einen großen Anteil am Erfolg oder Misserfolg solcher Vorhaben hat die Ausprägung und Intensität der Unternehmenskultur eines Unternehmens. Sie basiert auf verbindlichen Werten und dient Führungskräften und Belegschaft als Orientierung in den Wirren der immer komplexer werdenden Wirtschaftsgeflechte. Ebendiese Unternehmenskultur ist der „Schmierstoff“ in der verzweigten Maschinerie „Unternehmen“. Fehlt dieser wertorientierte Zusammenhalt, kommen



Martin Spilker



Simone Lippisch

Arbeits- und Produktionsprozesse, Kommunikations- und Entscheidungsabläufe ins Stocken oder fallen im schlimmsten Fall ganz aus. Ist es erst so weit, bedarf es eines enorm hohen, auch finanziellen Aufwandes, um den reibungsfreien Betrieb und insbesondere das notwendige Vertrauen wiederherzustellen.

Das Projekt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ entwickelt Lösungsmodelle für den Umgang mit kultureller Vielfalt in global aktiven Unternehmen. Es fördert damit die interkulturelle Zusammenarbeit und bereitet die Wege für größere ökonomische und soziale Produktivität und Effizienz im globalen Unternehmenssektor. Der vorliegende Kurzleitfaden basiert auf den Erfahrungen globaler Unternehmen im Umgang mit kultureller Diversität innerhalb der eigenen Organisation und deren Umfeld. Best Practices illustrieren konkrete Handlungsempfehlungen für ein interkulturell erfolgreiches Management in der globalen Welt.

Sie zeigen, dass kulturelle Vielfalt keine Bedrohung darstellen muss, sondern als große Chance für die Erschließung neuer Märkte und weiteres Wachstum genutzt werden kann. Sie ist dementsprechend nicht die Grenze der Globalisierung – im Gegenteil: sie ist unabdingbare Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg in der Zukunft!

Martin Spilker
Mitglied der Geschäftsleitung,
Leiter des Kompetenzzentrums
„Unternehmenskultur/Führung“,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Simone Lippisch
Projektmanagerin, Kompetenzzentrum
„Unternehmenskultur/Führung“,
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Danksagung

Die Autoren dieses Leitfadens möchten sich – auch im Namen sämtlicher Projektmitglieder – bei der Bertelsmann Stiftung für die stets konstruktive inhaltliche und organisatorische Kooperation im Rahmen des Projektes „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ herzlich bedanken. Das hohe persönliche Engagement, mit dem sich Frau Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und Mitglied des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung, für das Thema der Achtung und Integration unterschiedlicher Kulturen in global aktiven Unternehmen einsetzt, schuf die Grundlage für dieses umfangreiche Projekt. Wir danken für ihr großes Interesse und die tatkräftige Unterstützung im Projektablauf.

Den beteiligten Führungskräften in Konzernzentralen und Tochtergesellschaften in Japan, USA, Deutschland und der Schweiz, die für diese Studie einen erheblichen Anteil an Arbeitszeit einbrachten, sind wir ebenfalls sehr zu Dank verpflichtet. Konkrete Förderung erhielten wir von Herrn Dietmar Kokott, Leiter Global Human Resources, Executive Management and Development, BASF AG, Ludwigshafen, Herrn Dr. Detlef Hunsdiek, Gesamtleitung Personal, Bertelsmann AG, Gütersloh, Frau Christiane Frühe, Leiterin Human Resources Management Allianzen & Beteiligungen, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt am Main, Herrn Joachim Kayser, Deutsche Post World Net, Zentralbereichsleiter Konzernführungskräfte, Bonn, Herrn Goetz Adam Gageik, Leitung Führungskräfte-Management U-A, Henkel KGaA, Düsseldorf, Herrn Professor Dr. Ing. Werner J. Bauer, Executive Vice President, Nestlé AG, Vevey, Herrn Gerhard Tschentscher, Direktor Human Resources, Pfizer Deutschland GmbH, Karlsruhe, Herrn Dr. Dietrich Hartmann, General Manager Public Relations & Press Department, Toyota Deutschland GmbH, Köln und Herrn Dr. Ekkehardt

Wesner, ehemaliger Leiter Vorstand-Personal-Stab, Volkswagen AG und Vorsitzender des Vereins Führungskräfte des VW-Konzerns e.V., Wolfsburg. Sie öffneten uns nicht nur den Zugang zu Interviewpartnern in ihren Unternehmen, sondern gaben auch in umfassenden Diskussionen äußerst wertvolle Orientierungen für die Erhebung und Analyse von unternehmenskulturellen Problemen.

Auf der wissenschaftlichen Seite möchten die Autoren ganz besonders Herrn Prof. Dr. Günter Dlugos danken, der das gesamte Projekt als kritischer Ratgeber mit richtungsweisenden Denkanstößen begleitete. Ohne die äußerst intensive Kooperation zwischen sämtlichen Projektmitgliedern, insbesondere im Rahmen der umfangreichen Datenerhebung und -bearbeitung, wäre dieser Leitfaden nicht möglich gewesen. Für verbleibende Fehler sind die Autoren allein verantwortlich.

Susanne Blazejewski,
Wolfgang Dorow

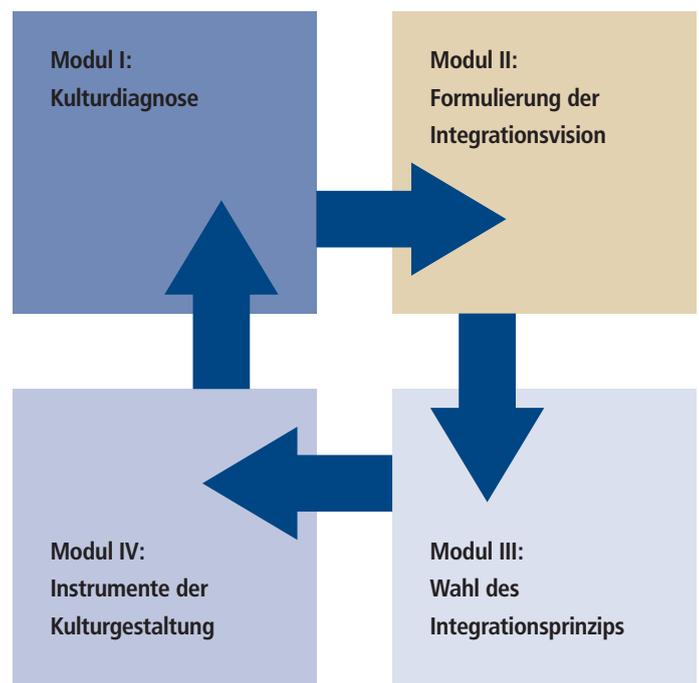
Übersicht:

Fallstricke und Herausforderungen der globalen Kulturentwicklung

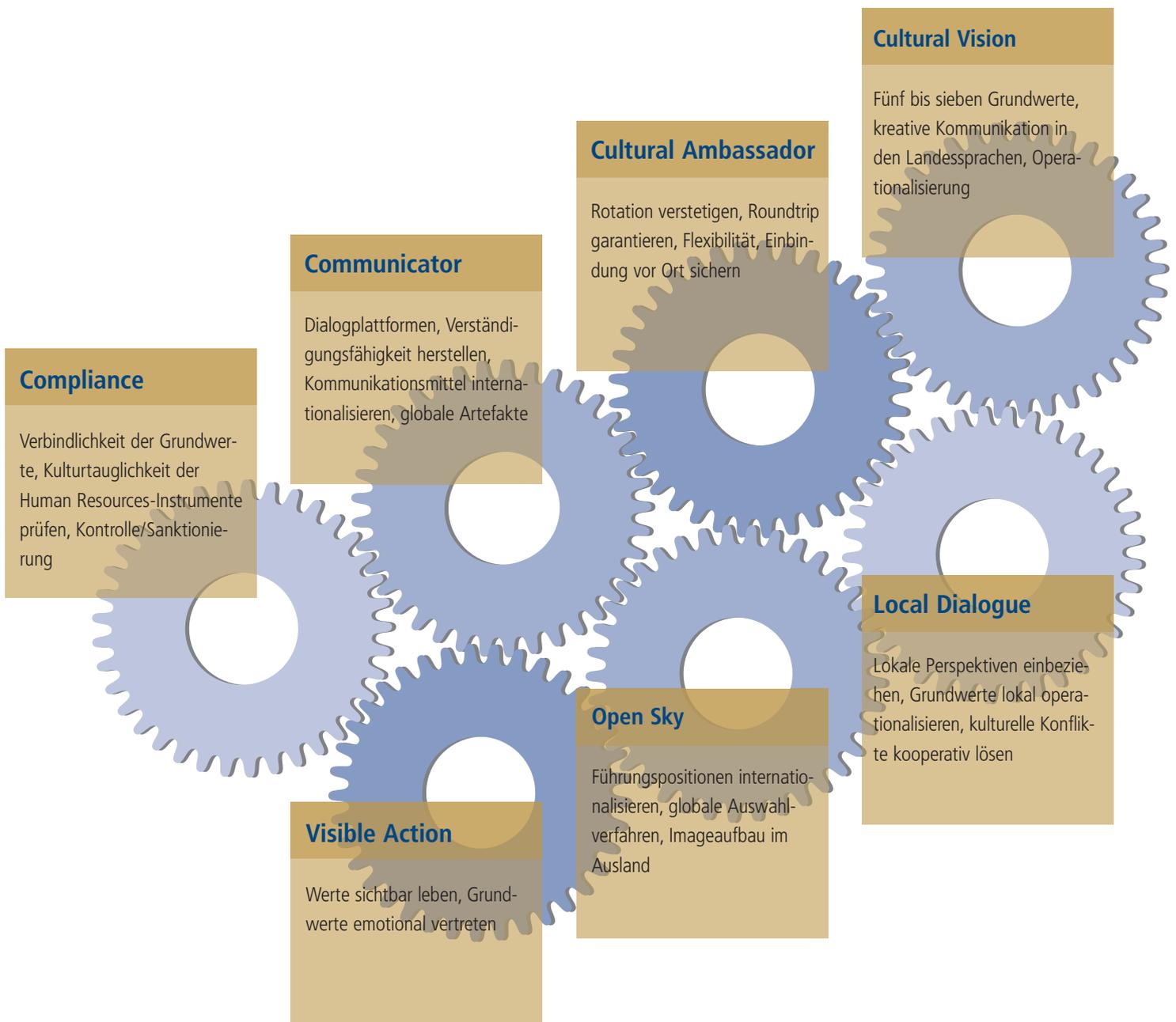
- Eine klare Entwicklungsrichtung (kulturelle Vision) fehlt in vielen Unternehmen. Damit kann auch keine systematische Ausrichtung kultureller Integrationsmaßnahmen erfolgen. Aus Sicht der befragten Manager sind solche Unternehmen meist von kultureller Orientierungslosigkeit und Beliebigkeit geprägt.
- Maßnahmen mit kulturbeeinflussender Wirkung werden oft nicht konsequent aufeinander abgestimmt und nicht auf das Integrationsziel hin ausgerichtet. Teilweise werden sie hinsichtlich ihrer – eventuell unbeabsichtigten – kulturprägenden Effekte unterschätzt. Widersprüche zwischen Einzelmaßnahmen (Beispiel: kommunizierter Grundwert Vertrauen versus Entscheidungsrezentralisierung) werden schnell als frustrierend wahrgenommen und führen zu einer insgesamt zynischen Haltung der Mitarbeiter gegenüber Unternehmensführung und Unternehmenskultur.
- Wenn gemeinsame Grundwerte formuliert werden, werden sie von den Führungskräften und insbesondere vom Top-Management als oberstem Kulturträger nicht immer vorgelebt; für die Mitarbeiter müssen sie aber in der Unternehmenspraxis sichtbar und auch emotional spürbar werden, sonst verlieren die Grundwerte jede Art von Glaubwürdigkeit.
- Die „globale“ Unternehmenskultur wird als dominant Deutsch wahrgenommen. In den internationalen Tochtergesellschaften stößt sie damit automatisch auf mangelnde Akzeptanz.
- Die formulierten Grundwerte sind nicht kompatibel mit lokalen Praktiken und schaffen unerwartete Konflikte, die lokal gelöst werden müssen, oder eine Doppelstruktur, in der die Führungskräfte den Spagat zwischen globalen Werten und lokalen Verhaltensmustern zu bewältigen haben.
- Ein Dialog über die Vereinbarkeit von globalen Werten und lokalen Verhaltenspraktiken findet nicht oder nur eingeschränkt statt. In vielen Unternehmen fehlt es dafür schlicht an Gelegenheiten – explizit kulturbezogenen Kommunikationsplattformen – und an Verständigungsfähigkeiten. Trotz einer gemeinsamen Unternehmenssprache, meist Englisch, fühlen sich viele Mitarbeiter vom Dialog über gemeinsame Grundwerte und ihre Ausgestaltung ausgeschlossen, weil entsprechende Kommunikationsforen, z. B. im Intranet, nur auf Deutsch verfügbar sind oder spezifische Workshops im Stammhaus klar von deutschen Managerkollegen dominiert werden.

- Bei Missachtung der Grundwerte bleiben – für alle sichtbare – Sanktionen meist aus. Gleichzeitig wird wertkonformes Verhalten oft nicht ausdrücklich belohnt, z. B. durch Bevorzugung in Beförderungsverfahren. In unserer Studie verfügt nur ein Unternehmen über ein ausgefeiltes Compliance-System, das die tatsächliche Umsetzung der Grundwerte im Gesamtunternehmen planmäßig überwacht.
- Die (Personal-)Strukturen werden nicht im Sinne der kulturellen Grundorientierung angepasst. Wenn Diversität, Internationalität oder Interkulturalität explizit als Grundwert enthalten ist, erwartet die Mitarbeiterschaft auch die sichtbare Umsetzung dieses Prinzips, z. B. bei der Besetzung von Vorstandspositionen, die eine häufig unterschätzte symbolische Bedeutung für viele Befragte hat.

Module einer systematischen Kulturentwicklung



Sieben Ansatzpunkte zur kulturellen Integration



1. Einleitung

Einführung

Die vorliegende Publikation stellt eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des empirischen Forschungsprojekts „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ dar, das die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit einem international besetzten Expertenteam sowie neun Unternehmenspartnern durchgeführt hat. Alle am Projekt beteiligten Unternehmen zeichnen sich – wenn auch mit höchst unterschiedlichen Zielen – durch ihre pro-aktive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen kultureller Diversität innerhalb der eigenen multinationalen Organisation sowie den Möglichkeiten und Grenzen globaler unternehmenskultureller Integration aus. Sie waren daher bereit, ihre Organisation für die im Rahmen der Studie erforderlichen umfangreichen Tiefeninterviews zu öffnen und in einer Atmosphäre des Vertrauens auch kritische Einschätzungen zu den Erfolgen und Problemen ihrer Kulturintegrationsprogramme zuzulassen. Diese dienen als Grundlage für die Entwicklung der in diesem Leitfaden vorgestellten konkreten Handlungsempfehlungen zum effizienten Umgang mit kultureller Heterogenität in den internationalen Tochtergesellschaften einerseits und mit globalem Integrationsdruck andererseits. Im Einzelnen konnten die folgenden Unternehmen als Projektpartner gewonnen werden:



Ziel der Studie ist es, die spezifischen unternehmenskulturellen Profile und Entwicklungswege der Projektpartner nachzuzeichnen und so vor allem unterschiedliche Formen der Gleichgewichtserzielung zwischen Akzeptanz kultureller Diversität im Unternehmensverbund und kultureller Homogenisierung, z. B. durch eine gemeinsame, globale Dachkultur, in der Praxis zu identifizieren. Zur Erreichung des angestrebten kulturellen Balancepunkts setzen die Unternehmen unterschiedliche Instrumente ein, z. B. die Formulierung globaler Unternehmensgrundwerte oder die Schaffung verbindender Symbole. Im Projekt wurden diese Maßnahmen auf ihre tatsächliche kulturgestaltende Wirkung hin untersucht: Führen sie tatsächlich zur Entwicklung einer gemeinsamen unternehmenskulturellen Grundorientierung, insbesondere auch in den internationalen Tochtergesellschaften? Oder verfehlen sie ihr Ziel? Erst in jüngster Zeit sind beispielsweise Unternehmen wie Boeing oder Wal-Mart gerade wegen fehlgeschlagener forcierter Kulturintegrationsmaßnahmen in die Schlagzeilen geraten. Die Studie untersucht, wie multinationale Unternehmen, vorwiegend deutscher Prägung, mit den Herausforderungen bei der Entwicklung einer globalen Unternehmenskultur umgehen und insbesondere, ob und mit welchen Mitteln es ihnen gelingt, ihre Mitarbeiter weltweit auf gemeinsame Grundwerte einzuschwören. Unsere Ergebnisse zeigen dabei jedoch, dass viele der eingesetzten Instrumente bisher ihr Ziel verfehlen und gerade in den internationalen Niederlassungen kontraproduktive Wirkungen entfalten. Und das meist, ohne dass die deutsche Unternehmensleitung sich der Schwierigkeiten und der zunehmend zynischen Haltung der lokalen Mitarbeiter gegenüber ihrer „gemeinsamen“ Unternehmenskultur bewusst wird.

Das Projekt konzentriert sich ausschließlich auf die persönlichen Einschätzungen und konkreten Erfahrungen der internationalen Führungskräfte selbst. Gerade sie sind im Unternehmensalltag direkt mit den Herausforderungen interkultureller Diversität und gleichzeitigen Abstimmungserfordernissen zur Erzielung globaler Effizienz der Gesamtorganisation konfrontiert. Gerade sie stoßen in ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften weltweit regelmäßig an die Grenzen vermeintlich gemeinsamer Grundwerte einerseits und interkulturellen Verstehens andererseits. Die kulturbezogenen Erfahrungspotenziale internationaler Führungskräfte sind in vielen Unternehmen immer noch häufig ungenutzt; im vorliegenden Projekt und insbesondere bei der Erarbeitung verbesserter Kulturintegrationsmaßnahmen wurde daher versucht, ihnen die aus unserer Sicht entsprechende Geltung zu verschaffen.

Die im Rahmen des Projekts erforderlichen Datenerhebungen erfolgten aus Gründen der Praktikabilität in den wirtschaftlich weltweit führenden Regionen der Triade USA, Japan und Europa (Deutschland/Schweiz). Dies ermöglichte einerseits aufgrund der Zusammensetzung des Forschungsteams die Durchführung der Interviews in der jeweiligen Landessprache und andererseits die Erfassung einer möglichst großen Bandbreite an sozio-kultureller Differenziertheit in den Niederlassungen.

Die Darstellung der Projektergebnisse gliedert sich im Weiteren wie folgt: Nach einer einleitenden Diskussion der Relevanz einer systematischen Auseinandersetzung mit den Herausforderungen globaler Kulturintegration in multinationalen Unternehmen sowie den Optionen ihrer gezielten Gestaltbarkeit, werden in Abschnitt 2 Ziel-

setzung und Methoden der empirischen Studie erläutert. Abschnitt 3 stellt als ein erstes zentrales Ergebnis der Untersuchung vier in der Praxis identifizierte Entwicklungstypen globaler Unternehmenskulturen vor und beschreibt dann anhand von ausgewählten Kurzfallstudien ihre Chancen und Probleme bei der Erzielung der jeweils unternehmensspezifischen kulturellen Balance. Die Abschnitte 4 und 5 enthalten den eigentlichen Leitfaden zur effizienten Gestaltung unternehmenskultureller Integrationsprogramme, der die in den Interviews erarbeiteten Handlungsempfehlungen erfahrener interkultureller Führungskräfte systematisiert. Die Frage nach einer generellen „Best Practice“ der Kulturentwicklung in globalen Unternehmen wird abschließend in Abschnitt 6 geprüft.

Warum (immer wieder, immer noch) das Thema Unternehmenskultur?

Die Beschäftigung mit dem Untersuchungsgegenstand Unternehmenskultur war in den 80er/90er Jahren zunächst im Wesentlichen ein Schwerpunkt der Organisationsforschung, die häufig theoretische Perspektiven verfolgte und sich auf die Entwicklung konzeptioneller Modelle der Organisationskultur sowie der Kulturveränderung beschränkte [1]. In der Unternehmenspraxis fand das Thema zu jener Zeit nur einen mäßigen Widerhall, zu vage waren Begriff und Konzept. Gleichzeitig mangelte es zunächst an substanziellen empirischen Studien zu den tatsächlichen Ausprägungen der Unternehmenskulturen, die meist nicht über oberflächliche Fragebogenerhebungen hinausgingen [2]. Dieses Missverhältnis von intensiver theoretisch-konzeptioneller Forschung einerseits und mangelnder Verbindung mit der Erfahrungswelt der Managementpraxis andererseits besteht in verschärftem Maße auch heute noch im Bereich der Kulturen multina-

tionaler Unternehmen. Während zahlreiche Forscher besonders seit Ende der 90er Jahre theoretische Abhandlungen zu diesem Thema vorgelegt haben [3], fehlen tiefgehende empirische Untersuchungen fast völlig [4].

Derzeit ist im Bereich der Wissenschaft ein abnehmendes Interesse am Untersuchungsobjekt Unternehmenskultur zu verzeichnen. Zunehmend fokussiert die Forschung stattdessen auf verwandte Konzepte wie Unternehmensidentitäten, Vertrauen oder die Übertragbarkeit von Managementpraktiken, die jedoch nur Teilaspekte des komplexen Phänomens zu erfassen vermögen. Gleichzeitig ist in der Unternehmenspraxis eine gegenläufige Tendenz zu beobachten: Immer mehr Unternehmen mit globaler Ausdehnung erkennen die Notwendigkeit einer aktiven, intensiven Auseinandersetzung mit dem eigenen kulturellen Profil und der eigenen kulturellen Entwicklung und investieren beispielsweise in die gezielte Nutzbarmachung ihrer inhärenten kulturellen Diversität oder die Ausarbeitung globaler Grundwerte [5]. Das hier vorgestellte Projekt reflektiert damit in erster Linie die derzeitigen Anliegen und Entwicklungen der Unternehmenspraxis und versucht gleichzeitig, die bisherigen Erkenntnisse der Organisationskulturforschung für die Analyse der kulturellen Gestalt multinationaler Unternehmen fortzuentwickeln.

Die Gründe für die Wiederentdeckung des Themas Kultur in multinationalen Unternehmen sind vielfältiger Natur:

- Formal-bürokratische Steuerungsmechanismen geraten gerade in multinationalen Unternehmen aufgrund ihrer mangelnden Flexibilität an Grenzen. Die Koordination auf Basis einer gemeinsamen kulturellen Grundorientierung kann hier eine effektive Alternative bieten bzw. zumindest die vorhandenen Steuerungssysteme entlasten [6].
- Erwartete Synergiepotenziale bei globalen Wachstumsstrategien, vor allem durch internationale Fusionen und Akquisitionen, bleiben vielfach aus. Gerade in solchen Situationen werden die Reibungsverluste an kulturellen Schnittstellen im globalen System besonders sichtbar.
- Angesichts der von zunehmender Dynamik und Unsicherheit geprägten Umwelt globaler Unternehmen kann eine gemeinsame transnationale Dachkultur eine Balance zwischen notwendiger Stabilität (Orientierungs- und Komplexitätsreduktionsfunktion der Unternehmenskultur) und Anpassungsfähigkeit schaffen.
- Vor dem Hintergrund sich häufender Skandalfälle [7] bieten globale Unternehmensgrundwerte einen verbindlichen gemeinsamen Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte, der gegebenenfalls auch Sanktionsmaßnahmen und Haftungsansprüche begründen kann.
- Mit fortschreitender Verlagerung der Leistungsschwerpunkte ins Ausland (einschließlich der entsprechenden Mitarbeiterzahlen) erhöht sich der Druck zur Auseinandersetzung mit der Beziehung zwischen der eigenen und fremden Kulturen, vor allem auch in deutschen Muttergesellschaften.

- Die Unternehmenskultur spielt nach Auffassung der Projektbeteiligten eine zentrale Rolle bei der Attrahierung und Bindung hoch qualifizierter Nachwuchskräfte. Vor allem im nicht-europäischen Ausland gelten deutsche Multinationals bisher vielfach nur als Arbeitgeber zweiter Wahl.

Kann man Unternehmenskulturen überhaupt gezielt beeinflussen?

Nach einhelliger Auffassung der Organisationsforschung unterliegen Unternehmenskulturen durch stetige inkrementale Anpassung an interne und externe Umfeldbedingungen einem langfristigen, ungesteuerten, evolutionären Veränderungsprozess [8]. Weitaus umstrittener ist jedoch, ob einzelne Akteure, z.B. Führungskräfte, durch Einsatz entsprechender Gestaltungsinstrumente gezielt Einfluss auf das kulturelle Profil eines Unternehmens nehmen können. Während zahlreiche populäre Managementhandbücher ein breites Spektrum vermeintlich kulturverändernder Instrumente anbieten, meist jedoch ohne empirische Fundierung und vor allem ohne Analyse der tatsächlichen Wirkung der Maßnahmen in der Praxis [9], warnen andere Autoren vor überzogenen Erfolgserwartungen, insbesondere in Bezug auf die Möglichkeiten der Harmonisierung von Unternehmenskultur im globalen Kontext. Wir stellen drei der wichtigsten Gegenpositionen einer verbreiteten „Can do“-Mentalität kurz vor.

Gegenposition 1: Nach Ansicht zahlreicher Vertreter der internationalen Managementforschung stehen die Heterogenität und Stabilität nationaler Kulturen und Institutionen einer Vereinheitlichung grenzüberschreitender Unternehmenswerte grundsätzlich entgegen [10]. Grundannahmen und Bedeutungsmuster der Mitarbeiter in den Tochtergesellschaften sind nach dieser Auffassung dominant vom unmittelbaren nationalen Gesellschaftsumfeld geprägt. Eine globale Konvergenz der Werte und Normen in den verschiedenen Unternehmenseinheiten ist dabei nicht erkennbar.

Gegenposition 2: Aus Sicht der Organisationspsychologie [11] ist die gezielte Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen auch im nationalen Umfeld grundsätzlich in Frage zu stellen. Kulturelle Grundannahmen, die letztlich verhaltensbestimmend wirken, entstehen weitgehend in der primären Sozialisation, d.h. durch Prägungen in der Kindheit, und sind im Unternehmenskontext nur in sehr eingeschränktem Maße, äußerst langfristig und kaum zielgerichtet veränderbar.

Gegenposition 3: Nach Auffassung der Diversity-Forschung [12] ist die Harmonisierung der globalen Unternehmenskultur gar nicht erstrebenswert, denn der Erhalt kultureller Vielfalt im Unternehmen kann wichtige Kreativitäts- und Lernpotenziale im globalen Verbund eröffnen und ermöglicht zugleich die konsequente Ausrichtung auf den jeweiligen lokalen Markt.

Vor allem die ersten beiden Positionen konnten durch empirische Studien weitgehend untermauert werden, sie wirken daher als wichtige Barrieren auf die grundsätzliche Gestaltbarkeit globaler Unternehmenskulturen ein.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass etwa Nationalkulturen zwar prägend auf das Wertesystem des Einzelnen einwirken, ihn aber nicht vollständig determinieren, sondern lediglich seinen Wahrnehmungs- und Aktionsspielraum begrenzen. Gerade im Bereich der dem menschlichen Bewusstsein zugänglichen Kognitionen und Handlungsmuster besteht ein hinreichendes Variations- und Veränderungspotenzial, das auch durch Maßnahmen im Unternehmensumfeld ansprechbar ist. Die Annahme vollständiger Determiniertheit von kulturellen Werten und Verhaltensroutinen im Unternehmen durch externe Faktoren käme im Übrigen einer Absage an die Reflexions- und Wandlungsfähigkeit des Individuums sowie der Aufgabe jeglicher Handlungsoptionen des Managements gleich.

Die Einschätzung der Grenzen und Möglichkeiten gezielter Kulturveränderung im Unternehmen hängt außerdem, auch das wird anhand der geschilderten Gegenpositionen deutlich, vom jeweiligen Kulturbegriff sowie dem Zielbereich (Grundwerte, Normen, Verhaltensweisen, Symbole) der kulturgestaltenden Maßnahmen ab. Während Begriffsauffassungen, die die tief liegenden, vorbewussten Grundwerte als Kern der Kultur definieren, eine planmäßige Beeinflussbarkeit der Unternehmenskultur weitgehend ablehnen, lassen verhaltensorientierte Kulturkonzeptionen ein größeres Spektrum an Veränderbarkeit zu. So kann hier bereits die erfolgreiche Anpassung von Kommunikations- und Verhaltensroutinen oder die Sicherung von Akzeptanz neuer unternehmensweiter Symbole als Kulturwandel verstanden werden. Weitere Kriterien zur kontextspezifischen Beurteilung möglicher Gestaltungspotenziale sind die jeweilige, z. B. durch Krisenwahrnehmung erhöhte Akzeptanzbereitschaft auf Seiten der Mitarbeiter des Unternehmens sowie Umfang

und Intensität der zur Kulturgestaltung eingesetzten Maßnahmen und die entsprechende Ressourcenbereitstellung (zeitliche und materielle Ressourcen) durch die Unternehmensleitung.

In jedem Fall bleibt der Versuch einer gezielten Gestaltung einer integrierten Unternehmenskultur trotz sorgfältiger Planung mindestens teilweise ergebnisoffen. Gerade im internationalen Umfeld, in welchem sie auf unterschiedlichste kulturelle Grunddispositionen treffen, kann die tatsächliche Wirkung kulturbeeinflussender Maßnahmen nicht letztgültig vorab kalkuliert werden. Sie hängt letztlich von den subjektiven Wahrnehmungen, Interpretationen und Einschätzungen der Maßnahmen durch den einzelnen Kulturträger ab, der vor dem Hintergrund seiner persönlichen Interessen und Bewertungsschemata den intendierten Norm- oder Verhaltensänderungen entweder mit Ablehnung oder Annahme begegnen kann. Trotz dieser grundsätzlichen Ergebnisoffenheit unterliegen kulturelle Integrationsprozesse in multinationalen Unternehmen nicht der Beliebigkeit. Mit Hilfe empirischer Beobachtungen und umfangreicher Befragungen von Akteuren in der Praxis, die auch dem hier vorgestellten Leitfaden zur Kulturgestaltung zugrunde liegen (Abschnitte 4 und 5), wird zumindest eine Basis für rationale, an konkreten Erfahrungswerten ausgerichtete Entscheidungen über die anzustrebende kulturelle Integration und über den effektiven Einsatz der dafür notwendigen kulturgestaltenden Maßnahmen geschaffen.

2. Projekt Unternehmenskulturen in globaler Interaktion

Die Projektfragestellung

Das Projekt orientiert sich an drei Kernfragestellungen:

1. **Welches Ist-Kulturprofil** zeigen die Unternehmen im globalen Verbund von Muttergesellschaft und internationalen Tochtergesellschaften?
2. **Welches Soll-Kulturprofil**, d. h. welche Vision kultureller Integration wird von den Unternehmen angestrebt? Ist aus Sicht der Führungskräfte des jeweiligen Unternehmens eine stärkere kulturelle Integration gemeinsamer globaler Grundwerte und Verhaltensweisen erforderlich? Oder steht für sie lediglich die Erzielung von Toleranz und Akzeptanz kultureller Unterschiede im globalen Unternehmenssystem im Vordergrund?
3. **Welche Methoden und Instrumente zur Erreichung der kulturellen Integrationsvision** werden mit welcher Wirkung von den Unternehmen eingesetzt? Auch hier beruht die Einschätzung der Wirksamkeit von Integrationsinstrumenten wie im gesamten Projekt allein auf den persönlichen Einschätzungen erfahrener internationaler Führungskräfte in den beteiligten Unternehmen.

Aufgrund dieser Projektfokussierung werden andere, ebenfalls wichtige Fragestellungen bewusst ausgeklammert: Nicht beantwortet wird etwa die populäre Frage nach der „richtigen“, d. h. mit maximalem ökonomischen Erfolg verbundenen Unternehmenskultur im globalen Wettbewerb. Dies würde umfangreiche Erhebungen zu weiteren komplexen Variablenbündeln wie z. B. Kontext, Branche, Wettbewerbssituation in lokalen und globalen Märkten, Strategie, Strukturen etc. des jeweiligen Unternehmens sowie eine Langzeitbetrachtung (langfristige Wirkung der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg) erforderlich machen [13].

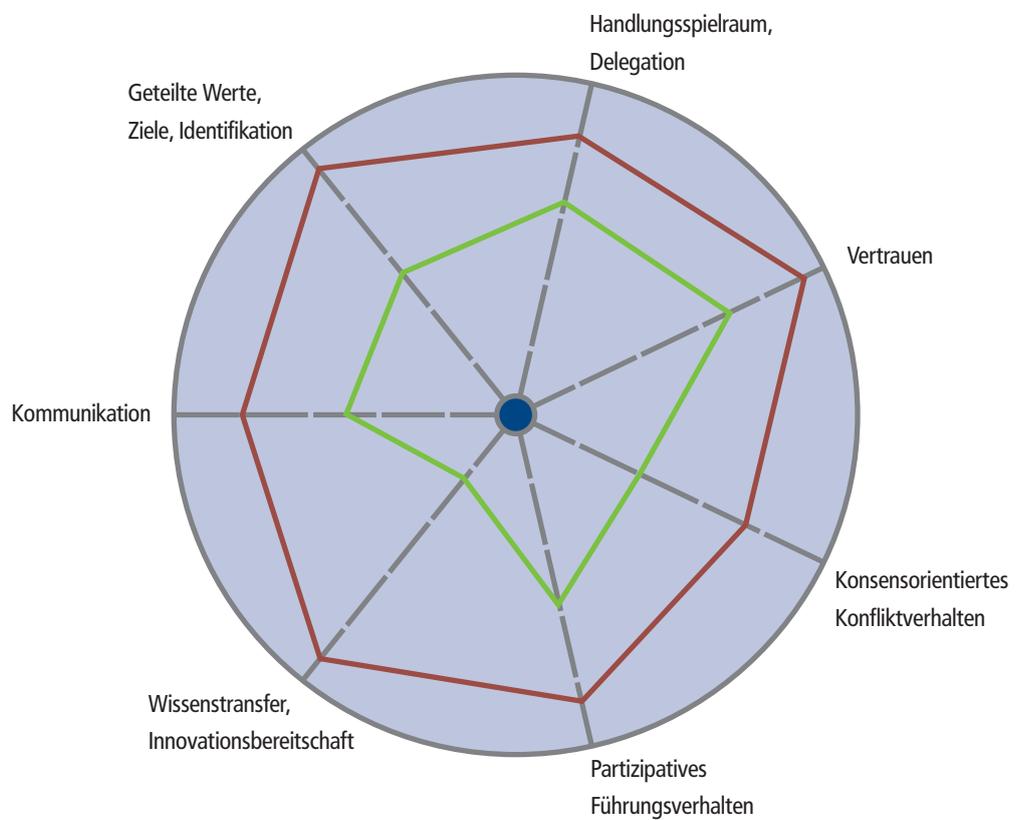
Kulturbegriff

Dem Projekt liegt ein verhaltensnaher Kulturbegriff zugrunde [14], der es erlaubt, kulturelle Merkmale und Unterschiede der Projektunternehmen systematisch zu erfassen und zugleich Unternehmenskultur als Zielpunkt von Gestaltungsmaßnahmen der Unternehmensführung zu interpretieren (vgl. Abschnitt 1). Entscheidungen über Sachverhalte und Aktionen beruhen auf den Bewertungsschemata des Entscheidungsträgers. Unternehmenskultur kann daher zweckmäßig als System wertgeleiteten Verhaltens der Unterneh-

mensmitglieder in Interaktionssituationen aufgefasst werden, wobei das Verhalten als typisch bzw. wiederkehrend wahrgenommen wird. Die Kultur eines Unternehmens wird somit durch die situationsspezifischen Verhaltensprogramme seiner Mitglieder erfahrbar, wobei sich kulturelle Abweichungen in unterschiedlichen Verhaltensmustern der Unternehmensmitglieder in gemeinsamen Handlungssituationen zeigen. Gerade an interkulturellen Schnittstellen im globalen Unternehmen sind daher die wahrgenommene Legitimität und Anschließbarkeit eigener Verhaltensweisen an die Aktionen des Interaktionspartners ausschlaggebend für das Gelingen von Kommunikation und Kooperation [15].

Zur Kulturdiagnose wurden daher zu Projektbeginn im intensiven Austausch mit Führungskräften ausgewählter Unternehmen zunächst Interaktionssituationen identifiziert, die nach der täglichen Erfahrung der internationalen Führungskräfte profilgebend sind und kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede im globalen Unternehmensverbund unmittelbar erfahrbar machen. Im Ergebnis wurden sieben projektspezifische, handlungsrelevante Dimensionen der Unternehmenskultur definiert, die in Abbildung 1 zusammengefasst sind.

Interaktionsbezogene Dimensionen der Unternehmenskultur



■ Beispiel Soll-Vorstellung ■ Beispiel Ist-Einschätzung

Abbildung 1

| Bertelsmann Stiftung

Erhebungs- und Auswertungsmethoden

Die Unternehmenskultur ist primär ein qualitativer Forschungsgegenstand und nur teilweise quantitativer Forschung zugänglich. Quantitative Methoden wurden im Projekt lediglich unterstützend im Sinne einer heuristischen Funktion angewandt. Um eine kritische Überprüfung der Interpretationen zu ermöglichen, wurde das Verfahren der Triangulation angewendet. Dabei wurden sowohl unterschiedliche Datenquellen (Daten-Triangulation), mehrsprachige Forschungsgruppen für die Interviews (Forscher-Triangulation) als auch unterschiedliche Methoden (Methoden-Triangulation) genutzt.

Folgende Methoden wurden eingesetzt:

(1) Teilstrukturierte Interviews

(2) Online-Fragebogen inklusive Fallstudienet zum Führungsverhalten

(3) Dokumentenanalyse

Zwischen Oktober 2003 und September 2004 wurden insgesamt 200 internationale Manager in den drei Schwerpunktregionen Deutschland/Schweiz (88 Interviews), Japan (39) und USA (73) in semi-strukturierten Tiefeninterviews zu ihren Einschätzungen der Möglichkeiten und Grenzen einer transnationalen Unternehmenskultur sowie der Wirkungspotenziale kulturgestaltender Instrumente befragt. Die Erhebung konzentrierte sich explizit auf den Pool internationaler Führungskräfte (erste bis dritte Ebene), die nach den Erkenntnissen der Organisationsforschung als Kulturträger eine entscheidende Rolle bei der Prägung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur spielen [16]. Zugleich fungieren sie im multinationalen Unternehmen als Schnittstellen zwischen den internationalen Subkulturen und Unternehmenseinheiten. Die Interviews wurden dem Wunsch des Interviewpartners entsprechend wahlweise auf Deutsch, Japanisch oder Englisch durchgeführt. Ihre Länge betrug in der Regel 90 Minuten. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Befragten auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Neben den Interviews wurde ein Online-Fragebogen, der außerdem ein validiertes Fallstudieninstrument der Führungsstilforschung enthält, in englischer, deutscher und japanischer Fassung eingesetzt. Insgesamt wurden von 440 elektronisch zugesandten Fragebögen aus den neun Unternehmen 286 verwertbare Antworten vorgelegt. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 65 Prozent. Darüber hinaus wurden abhängig von der Bereitstellung durch die Unternehmen Geschäftsberichte, Konzeptpapiere der Personalabteilungen, interne Notizen und Vorträge sowie reguläre Mitarbeiterbefragungen ausgewertet.

Die Auswahl der beteiligten Unternehmen erfolgte auf der Basis von Zugangsmöglichkeiten und Kooperationsbereitschaft. Vor dem Hintergrund der explorativen Zielstellung des Projekts erschien ein branchenübergreifendes Vorgehen sinnvoll. Zugleich wurde die Studie zur Verbreiterung der Vergleichsbasis nach anfänglicher Beschränkung auf Unternehmen mit Stammland Deutschland (BASF, Henkel, Deutsche Post World Net, Volkswagen, Bertelsmann, Lufthansa mit den Sparten Passage, Technik, LSG Sky Chefs sowie Cargo) schrittweise um ein US-amerikanisches (Pfizer), ein japanisches (Toyota) sowie ein schweizerisches Unternehmen (Nestlé) erweitert. Alle Projektunternehmen verbindet ein wachsendes Bewusstsein für die Komplexität kultureller Erfahrung im globalen Unternehmen und die Notwendigkeit einer – wie auch immer im Einzelfall auszugestaltenden – kulturellen Integration über nationale und organisationale Grenzen hinweg.

Es ist zu beachten, dass das Projekt methodisch auf die Erarbeitung von Falltypen des Umgangs mit Kulturen in globalen Unternehmen ausgerichtet und dabei auf die Ebene der Mitglieder des obersten Führungskreises begrenzt ist. Gleichzeitig stehen die subjektiven Interpretationen und Einschätzungen der Befragten explizit im Vordergrund der Erhebung, um so den in den Unternehmen vorhandenen – und vielfach immer noch ungenutzten – kulturellen Erfahrungspotenzialen international bewährter Führungskräfte konsequent Geltung zu verschaffen. Die aktorfokussierte, fallorientierte Vorgehensweise hat dabei den Vorzug, unmittelbar praktische Problemstellungen und verschiedenartige, erprobte Lösungsmöglichkeiten in den Unternehmen zu erfassen, zu systematisieren und als Handlungsmöglichkeiten für das unternehmenskulturelle Management aufzubereiten.

3. Entwicklungstypen globaler Unternehmenskulturen in der Praxis

Kulturelle Entwicklungstypen

Jedes der untersuchten Unternehmen verfolgt bei der Herausbildung seiner Unternehmenskultur im globalen Verbund einen eigenen, vom jeweiligen Umfeld (institutionell, sozial, branchenbezogen), der historischen Entwicklung sowie der Prägung durch Strukturen, Strategien, Führungspersönlichkeiten und gemeinsame Erfahrungen der Mitarbeiter gezeichneten Weg.

Einige Unternehmen sind dabei auffällig stark vom Charakter, Charisma und den persönlichen Zielen einer (oder mehrerer) dominanter Führungskräfte/Eigentümer geprägt, deren Wirkungsmacht häufig weit über ihre eigentliche aktive Zeit im Unternehmen hinausreicht. In solchen Unternehmen beziehen sich die befragten Manager aus allen drei Untersuchungsregionen in ihren Aussagen zur Unternehmenskultur immer wieder auf die Vorbildwirkung des „Prinzips“, dessen Wertvorstellungen und Führungsstil auf das Gesamtunternehmen durchschlagen. Die Stärke eines dem **Prinzipalmodell** folgenden Unternehmens liegt unbestritten in der kulturprägenden Autorität des Unternehmers/Managers, seine Schwäche in der starken personalen Abhängigkeit von der kulturstiftenden Rolle der zentralen Figur. In Unternehmen dieses Typs besteht außerdem häufig eine weitgehende Begrenzung der Ausstrahlung des Prinzipals auf die Konzernzentrale.

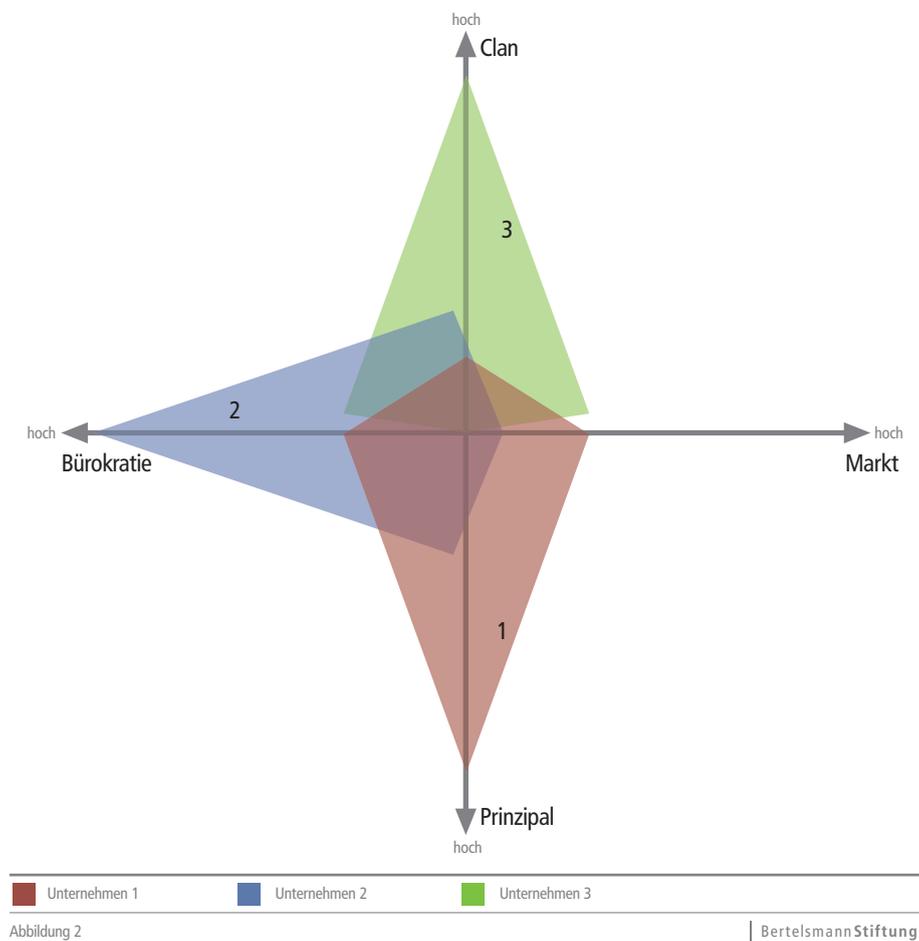
Das **Clanmodell** [17] beruht auf dem Prinzip der Vergemeinschaftung: Durch intensive Sozialisation, lebenslange Unternehmenszugehörigkeit und interne Rekrutierungsprozesse bildet sich eine weitgehend homogene Führungsgruppe, die jenseits der nationalkulturellen Herkunft ihrer Mitglieder durch übereinstimmende Werte, Kommunikationspraktiken und Handlungsrouninen charakterisiert ist und damit auch das Gesamtunternehmen prägt. Hohe Identifikationswerte mit dem globalen Unternehmen in allen Untersuchungsregionen, ein ausgeprägtes wechselseitiges Vertrauensverhältnis sowie offene Dialogformen innerhalb der Führungselite kennzeichnen diesen Kulturtypus. Die Stärke eines solchen Unternehmens besteht in der wahrgenommenen Authentizität und dem hohen Maß an Integration der Führungskultur über die Regionen hinweg, die als Basis für die effiziente Verständigung in Entscheidungssituationen die-

nen kann. Vielfach wird von den befragten Mitgliedern dieser Kultur jedoch gerade das hohe Maß an Integration als Flexibilitätsbarriere wahrgenommen. Außerdem droht in einigen Regionen der Verlust der „Bodenhaftung“: Die homogene transnationale Führungskultur entkoppelt sich zunehmend von den lokalen Subkulturen in den Tochtergesellschaften.

Im **Marktmodell** stehen die unterschiedlichen Subkulturen in den internationalen Tochtergesellschaften miteinander im Wettbewerb. Die Konzernzentrale eines solchen Unternehmens gibt weder eine verbindliche gemeinsame Dachkultur vor (wie im Bürokratiemodell), noch fördert sie gezielt eine harmonische Gemeinschaftsbildung der Führungsgruppe (wie im Clanmodell). Jeder Unternehmensteil soll sich in seinem unmittelbaren institutionellen und sozio-kulturellen Umfeld optimal entwickeln und dabei einen weitgehenden „Fit“ mit den dominanten Werten seines Marktes und seiner lokalen Stakeholder erzielen. Häufig handelt es sich hierbei um Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Struktur als national oder regional eigenständige Profitcenter organisiert sind. Die globale Abstimmung wird auf ein Minimum reduziert.

Zunehmend unterliegen jedoch auch diese Unternehmenstypen einem globalen Synergiedruck, der eine verstärkte transnationale Koordination erfordert. Das Nebeneinander der Subkulturen kann sich dann zu einem Wettbewerb der Kulturen wandeln: Die Vertreter der ökonomisch erfolgreichsten und damit dominierenden Profitcenter gewinnen bei Entscheidungen, im Kommunikationsprozess und bei Besetzung der Führungspositionen im Konzern zunehmend die Oberhand. Dies kann auch dazu führen, dass die Kulturen der unterschiedlichen Unternehmenseinheiten in wachsendem Maße von der Kultur einer besonders erfolgreichen Tochtergesellschaft im globalen Rahmen überlagert oder verdrängt werden [18]. In einem unserer Projektunternehmen gewann zeitweise die Kultur der US-amerikanischen Tochtergesellschaft relativ zur deutschen Muttergesellschaft massiv an Einfluss, weil sie aus Sicht der dominanten Führungskoalition den besseren „Fit“ für die Bewältigung der globalen Herausforderungen versprach. Im Extremfall kann die Entwicklung bis hin zur Verlagerung der Konzernzentrale in die Region der attraktiveren Kultur gehen. Diejenige Kultur, in der sich die Interessen der Führungskräfte am

Unternehmen mit erkennbarem kulturellem Entwicklungsschwerpunkt

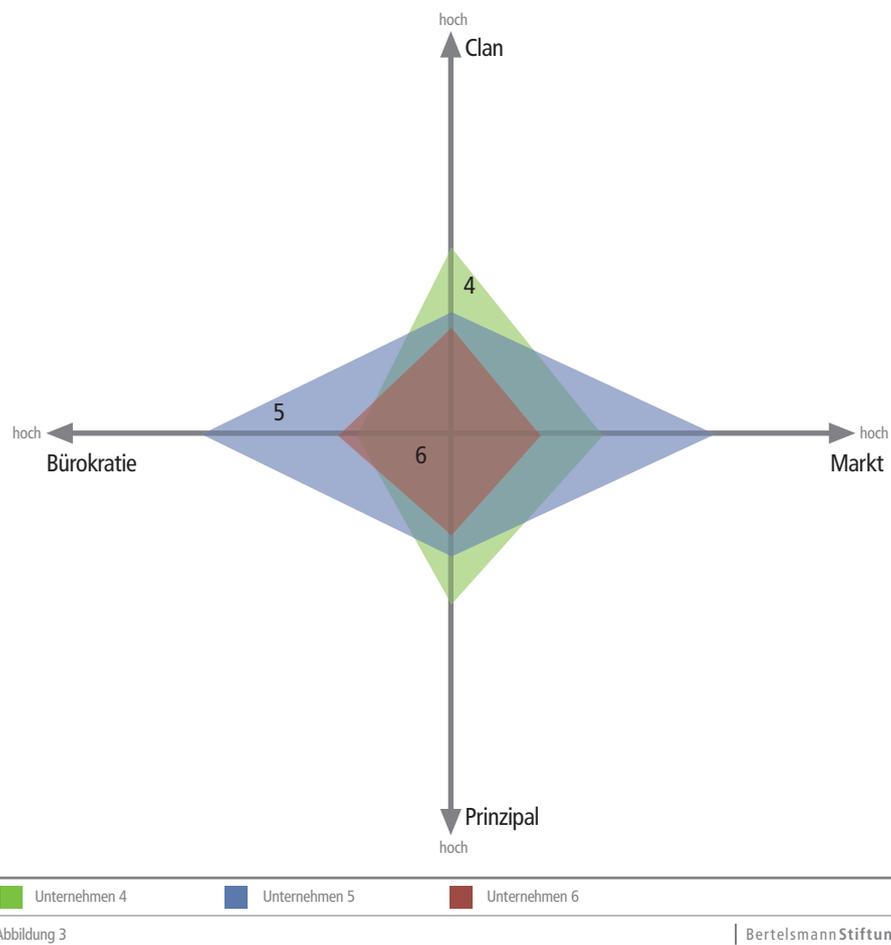


wirkungsvollsten realisieren lassen, wird sich dann im Kulturwettbewerb langfristig als global integrierende Kultur für den Gesamtkonzern durchsetzen.

Im Entwicklungstypus **Bürokratiemodell** wirken vor allem formale, schriftlich fixierte Regelungen kulturprägend. Normen, Werte und Verhaltensroutinen liegen in kodifizierter Form vor und sind häufig als verbindlich für alle Mitarbeiter

im globalen Unternehmensnetzwerk definiert. Verstöße gegen Unternehmenskernwerte können sanktioniert werden. Die Stärke dieser Unternehmen liegt in dem schrittweisen, geplanten und konsequenten Prozess zur Entwicklung einer gemeinsamen, verbindlichen kulturellen Orientierung. Die erforderlichen langwierigen Verhandlungs- und Anpassungsprozesse zur einheitlichen For-

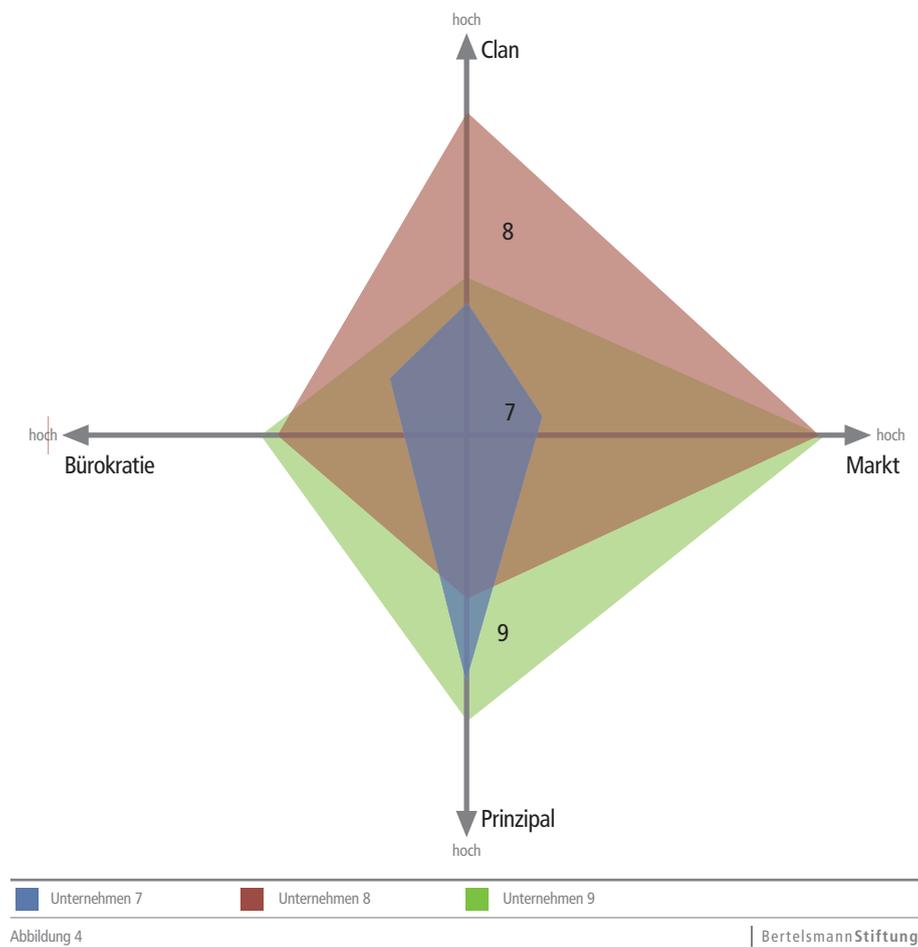
Unternehmen „zwischen den Stühlen“ ohne ausgeprägtes Kulturprofil



mulierung global gemeinsamer Grundwerte im Gesamtverbund sind, abgesehen von der mangelnden Flexibilität ausdefinierter Verhaltensnormen, jedoch als Schwäche zu werten. Weiterhin ist bei der Einrichtung der notwendigen Systeme der Kontrolle und gegebenenfalls Sanktionierung der Einhaltung der „Kulturgesetze“ mit erheblichen Kosten zu rechnen.

In keinem der betrachteten Unternehmen liegen die beschriebenen Typen in Reinform vor, jedoch sind in der jeweiligen Gestalt bei drei von neun Projektunternehmen klare Schwerpunktsetzungen erkennbar (Abbildung 2). Die übrigen sechs Unternehmen haben es bisher versäumt, einen klaren Pfad der kulturellen Entwicklung herauszubilden und sitzen damit „zwischen den Stühlen“.

Unternehmen „zwischen den Stühlen“ mit starker Ausprägung einzelner Dimensionen



Diese Unternehmen sind durch Ambivalenz und Fragmentierung ihrer kulturellen Grundannahmen und Zielvorstellungen gekennzeichnet. Die befragten Führungskräfte beklagen den Mangel an globalem Integrationspotenzial, der aus ihrer Sicht die kulturelle Entwicklung des Gesamtunternehmens nachhaltig behindern wird.

Die Abbildungen 2, 3 und 4 bieten einen Überblick über die unterschiedlichen kulturellen Entwicklungstypen der untersuchten Unternehmen [19].

Vier Kurzfallstudien

Unternehmen 1

Unternehmen 1: Das Unternehmen zeichnet sich durch eine starke kulturelle Orientierung der Führungskräfte an den Werten und Verhaltensweisen ihres Vorstandsvorsitzenden aus, der das Unternehmen mit hoher, allgemein anerkannter Fachkompetenz in Verbindung mit charismatischer Persönlichkeit führt (Abbildung 2, Unternehmen 1). Diese kulturelle Fokussierung auf einen Prinzipal hat sich langfristig entwickelt. Seit Beginn der 80er Jahre ist in diesem Unternehmen kürzlich erst der dritte Vorstandsvorsitzende in sein Amt gewählt worden. Die beiden Vorgänger, deren kultureller Einfluss auch heute noch unmittelbar spürbar ist, und der jetzige Vorstandsvorsitzende verfügen aufgrund ihrer Fachkompetenz und Persönlichkeit über eine einflussreiche Referenzmacht, die durch das erfolgreiche Bewältigen von Umbrüchen und Krisen gestärkt wurde. Diese Erfahrungen haben zu einer außergewöhnlichen, in der Branche keineswegs üblichen Loyalität gegenüber dem Unternehmen beigetragen. Bei Befragungen der Führungskräfte im In- und Ausland wurde übereinstimmend das sichtbare Vorleben der Grundwerte des Unternehmens durch den Prinzipal als Erfolgsfaktor immer wieder betont.

„Es gibt so ein Grundverständnis. Das ist zum Beispiel von Herrn (...) [ehemaliger Vorstandsvorsitzender] sehr stark gelebt worden. Er ist für mich im Unternehmen ein Vorbild gewesen. Ich habe ihn oft in den USA erlebt. Er war immer durchgängig so, wie ich mir einen (...) [typisches Mitglied des Unternehmens] vorgestellt habe. Das, was er von uns erwartet hat, hat er selbst vorgelebt. Das war für mich immer die Inkarnation der Werte unseres Unternehmens. Technische Höchstleistung, Sicherheit, Kundenorientierung, Vorbildfunktion. Das finde ich wichtiger als das geschriebene Wort. Wenn es nicht durchgängig vorgelebt wird, dann ist es kontraproduktiv.“

Die starke Identifizierung der Führungskräfte und auch der übrigen Mitarbeiter mit ihrem Vorstandsvorsitzenden erleichtert die kulturelle Profilierung dieses Unternehmens weltweit. Da die Grundwerte des Unternehmens durch intensive kommunikative Aktivitäten des Vorstandsvorsitzenden wie Präsentationen auf häufigen Treffen von Führungskreisen, Townhall-Meetings in den USA, permanente Besuche und Mitarbeitergespräche in den Auslandseinheiten in die weltweite Organisation hineingetragen werden, sind Investitionen in den Einsatz anderer kulturgestaltender Instrumenten bisher weitgehend gering gehalten worden. So gibt es beispielsweise in keinem der Büros Aushänge, Broschüren oder sonstige Mittel, mit denen die Grundwerte in anderen Unternehmen regelmäßig kommuniziert werden. Darauf verweist eine Führungskraft mit folgenden Worten:

„Wir benötigen keine schriftliche Fixierung unserer Unternehmenskultur oder andere Methoden der kulturellen Formierung. Wir haben unseren Vorstandsvorsitzenden, der uns durch alle Krisen geführt hat und an dem sich alle ausrichten.“

Die Anforderungen an die kulturvermittelnde Funktion von Expatriates sind in diesem Unternehmen erheblich niedriger als beispielsweise im Bürokratiemodell, da die Werte auf der Führungsebene durch das Vorleben des Prinzipals sichtbar und glaubwürdig vermittelt werden. Allerdings zeigt dieser Fall auch deutlich, dass die dominante Prinzipalorientierung durchaus Begrenzungen der Wirksamkeit von Kulturentwicklung bis hin zu kontraproduktiven Wirkungen mit sich bringen kann. Sie ergeben sich dann, wenn – wie in diesem Unternehmen – die Werte des Prinzipals sehr stark von der Nationalkultur bestimmt sind. Die Werte, die der Vorstandsvorsitzende vermittelt, werden als deutsche, lokale Werte der Zentrale wahrgenommen, die von den ausländischen Führungskräften und Mitarbeitern, die im Rahmen von Akquisitionen neu im Unternehmen aufgenommen wurden, häufig nicht in ihrer vollen Bedeutung angenommen und internalisiert werden. Hier fehlt es dann doch an Instrumenten und Erfahrungen, um die fremden Führungskräfte strukturiert, gezielt und effektiv in die vom Prinzipal geprägte Konzernkultur zu integrieren. Es stellt sich daher für die Zukunft die Frage, ob in global aktiven Unternehmen die Vermittlung ethnozentrischer Werte durch einen an der Spitze des Unternehmens angesiedelten Prinzipal letztlich wirksam die globale Unternehmenskultur prägen kann. Diese künftige Herausforderung formuliert eine Führungskraft wie folgt:

„Unsere Herausforderung ist, dass wir mehr kulturelle Begegnung benötigen, wir müssen mehr Bewusstsein für kulturelle Unterschiede entwickeln, ohne dabei die eigene kulturelle Prägung aufzulösen. Kulturelle Vielfalt mit unterschiedlichen Werten führt zu interessanteren Ergebnissen.“

Die Realität sieht jedoch gegenwärtig so aus:

„Unser Unternehmen ist ein deutsches Unternehmen, das extrem zentral gesteuert wird. Das führt aber auch dazu, dass aus lokaler Sicht manche Sachen zu deutsch sind.“

Es ist nicht überraschend, dass in diesem Unternehmen ein sich manifestierendes Integrationsproblem von Führungskräften anderer Nationalität deutlich spürbar geworden ist. Eine weitere Gefahr für die Kultur dieses prinzipalgesteuerten Unternehmens dürfte in der Frage liegen, ob es auf Dauer gelingen wird, Vorstandsvorsitzende mit der bisher gewohnten kulturellen Ausstrahlung zu finden. Kommt es hier zu einem Bruch in der Vorstandsbesetzung, wird es äußerst schwierig werden, die Lücke durch andere Integrationsmethoden und -instrumente zu füllen, zumal das Unternehmen gegenwärtig aus Kostengründen die für die langfristige kulturelle Entwicklung so wichtigen Institutionen wie das Ausbildungs- und Trainingszentrum oder spezielle Führungskräftetreffen reduziert.

Vier Kurzfallstudien

Unternehmen 2

Unternehmen 2: Für dieses Unternehmen ist die Formalisierung und Bürokratisierung der globalen Grundwerte (im Sinne Max Webers) charakteristisch (Abbildung 2, Unternehmen 2). Seit 2000 verfügt es beispielsweise über einen schriftlich ausformulierten und in mehrere Sprachen übersetzten Grundwertekatalog, der für alle Mitarbeiter weltweit verbindlich ist und zu dessen Einhaltung sich die Führungskräfte im globalen Unternehmensverbund jährlich durch Unterschrift verpflichten müssen. Die Grundwerte gelten als gemeinsamer, bindender Bezugsrahmen, auf dessen Basis jede Tochtergesellschaft eigene Verhaltenskodizes (Codes of Conduct) ausarbeiten muss, die die lokalen kulturellen und institutionellen Bedingungen berücksichtigen. Diese lokal operationalisierten Verhaltensleitlinien sind der Zentrale in Deutschland zurückzuspielen, die die Vereinbarkeit mit den gemeinsamen globalen Kernwerten prüft. Ein ausgefeiltes, formalisiertes Compliance-System mit regionalen, unabhängigen Kontrollstellen, die Beschwerden zur Nicht-Einhaltung der Grundwerte anonym entgegennehmen, sichert die Implementierung der Normen weltweit ab und kann gegebenenfalls Sanktionierungsprozesse auslösen.

Die Vorteile dieses Vorgehens liegen auf der Hand: Die Operationalisierung der Grundwerte, die meist erheblichen Spielraum für Interpretation lassen, schafft eine klare, verbindliche Handlungsorientierung für die Mitarbeiter der jeweiligen Niederlassung. Die Doppelstruktur globaler Grundwerte/lokale Handlungsnormen ermöglicht außerdem die notwendige Ausrichtung auf das lokale kulturelle und institutionelle Umfeld der jeweiligen Tochtergesellschaft, ohne dass eine gemeinsame Grundorientierung aufgegeben wird. Sie fordert und fördert darüber hinaus die konkrete, aktive Auseinandersetzung der lokalen Einheit mit den von der Unternehmenszentrale vorgegebenen Grundwerten und damit ihre Verankerung im täglichen Handeln der lokalen Mitarbeiter. Die Akzeptanz der Grundwerte – im Gewand der lokalen Interpretationen als Code of Conduct – ist daher in allen drei Befragungsregionen hoch.

„Wir hier in Asien haben uns die Richtlinien genau angesehen, und das ist sehr wichtig. Zum Beispiel in Japan, in meiner Abteilung, hatten wir regelmäßige Treffen mit den Mitarbeitern: Wie können wir das interpretieren, und wie können wir das auf unsere tägliche Arbeit anwenden? Und dabei ist das herausgekommen [lokaler Code of Conduct], das ist unser Wertekatalog, und das enthält, wie wir hier die globalen Grundwerte in unserer täglichen Arbeit interpretieren.“

Die Abstimmung und stetige Rückkoppelung zwischen global gemeinsamen Kernwerten und lokalen Interpretationen erfolgt in diesem Unternehmen über zwei wichtige Kanäle: Eine weit über dem Durchschnitt liegende Anzahl von regelmäßigen persönlichen Begegnungen auf internationaler und regionaler Ebene (Führungskräfte tagungen, Projektteams, Trainings, Gremiensitzungen) schafft vielfältige Plattformen für die internationale Diskussion über und die praktische Einübung der Grundwerte im interkulturellen Dialog. Zugleich fungieren die vorwiegend deutschen, in der Unternehmenszentrale sozialisierten und von einem außergewöhnlich hohen Grad der Identifikation mit dem Unternehmen gekennzeichneten Expatriates in den internationalen Tochtergesellschaften wirkungsvoll als kulturelle Vorbilder und Botschafter der Grundwerte und sichern so auf persönlicher Ebene die Anschlussfähigkeit zwischen lokaler und globaler Kulturebene ab.

Nach Aussage der befragten Führungskräfte in allen drei Regionen sind jedoch auch die Fallen und Herausforderungen dieses Systems unübersehbar. Die erste Barriere: Durch die Verlagerung der Konkretisierung der globalen Grundwerte in die internationalen Tochtergesellschaften werden auch mögliche Konflikte zwischen Unternehmens- und nationaler Umfeldkultur letztlich auf die Tochtergesellschaften abgewälzt. Wenn, wie in der japanischen Niederlassung des Unternehmens, die global vorgegebenen Werte (Integrität) mit lokalen Praktiken (traditioneller Austausch von Geschenken mit Unternehmenspartnern) nicht vereinbar sind, müssen diese Konflikte lokal in kostenintensiven, langwierigen Prozessen gelöst werden. In diesem konkreten Fall sah sich die japanische Tochtergesellschaft genötigt, in einem über einjährigen Verfahren in aufwändigen Trainings und Diskussionsveranstaltungen mit den eigenen Mitarbeitern zunächst Klarheit über das Konfliktpotenzial zu finden und dann eine lokal akzeptable Lösung insbesondere für die im täglichen Geschäftsverkehr betroffenen Vertriebsmitarbeiter zu formulieren. Das Unternehmen hat

daraufhin lokal einen Geschenkepool eingerichtet, der einerseits die Beibehaltung lokaler Geschäftstraditionen ermöglicht, andererseits aber die persönliche Bereicherung einzelner Mitarbeiter unterbin-

det und damit dem Grundgedanken des globalen Kernwertes „Integrität“ Rechnung trägt. Eine kleine, mit dem Unternehmensgrundwert bedruckte Plastikkarte wird zudem dem jeweiligen Geschäftspartner zu Beginn der Beziehung überreicht: Die Ablehnung einer Zuwendung kann so in unpersönlicher Weise als „Corporate Policy“ begründet werden und sichert damit vor individuellem Gesichtsverlust. Die lokalen Strukturen wurden außerdem dahingehend angepasst, dass in Zweifelsfällen anonym eine unabhängige Anwaltskanzlei eingeschaltet werden kann, die den betroffenen Mitarbeiter über seine Handlungsoptionen und mögliche drohende Sanktionierungen berät. Die mit diesem Prozedere verbundenen Kosten bleiben ebenso wie die Verarbeitung des gesamten Konfliktprozesses Sache der lokalen Tochtergesellschaft.

Die Werteinitiative des Unternehmens 2 stößt in den Regionen auf eine zweite Barriere: Der in den Unternehmenswerten verankerte Grundsatz der Förderung von Interkulturalität und Internationalität trifft auf eine in den Führungsebenen von Deutschen klar dominierte Personalstruktur und wird daher in den Regionen USA und Japan als unglaublich wahrgenommen. Die Dominanz der Deutschen ist im Unternehmen ständig spürbar: Trotz der Einführung von Englisch als Unternehmenssprache wird aufgrund der hohen Zahl deutscher Manager auch in internationalen Führungskräfte meetings häufig Deutsch gesprochen, so dass sich ausländische Mitarbeiter grob ausgeschlossen fühlen. Das Problem verschärft sich in der deutschen Unternehmenszentrale und lässt dadurch aufstrebende internationale Nachwuchskräfte, deren Karriereweg wegen der ausgeprägten Heimatlandorientierung immer noch über das Stammhaus führen muss, vor einem Aufenthalt in der Zentrale zurückschrecken.

„Das Problem ist, man könnte ja mehr Mitarbeiter aus dem Ausland hierher [ins Stammhaus] holen. Aber das Problem ist, dass dieser Standort für die meisten zu unattraktiv ist. Allein schon das Sprachproblem. Das ist das Schlimmste, was man denen [asiatischen Nachwuchskräften] androhen kann. Zwei bis drei Jahre hier. Da läuft denen ein kalter Schauer über den Rücken.“

In der Folge besteht der Pool oberer Führungskräfte zu 70 Prozent aus deutschen Managern, obwohl die Anzahl der Mitarbeiter ebenso wie der Umsatzanteil im Ausland inzwischen deutlich über 50 Prozent liegen und die Wachstumsregionen vor allem im asiatischen Raum zu finden sind. Da die Formulierung des Grundwertekatalogs weitgehend in den Händen dieses Kreises der oberen Führungskräfte lag, wird er außerhalb des Heimatlandes als dominant „deutsch“ und damit ethnozentrisch wahrgenommen. In nahezu allen Interviews mit nicht-deutschen Mitarbeitern des Unternehmens finden sich Äußerungen zum „German style“ der Unternehmenskultur oder zur kulturellen Dominanz des Mutterhauses, das wie in einer „Einbahnstraße“ den Tochtergesellschaften seine Kernwerte vorgibt. Dies gilt auch dann, wenn diese eigentlich hinreichend Interpretationsspielraum für die Anpassung an lokale Kulturbedingungen bieten. Als Symbol der deutschen Vorherrschaft im Unternehmen gilt dabei die Besetzung des Vorstands und der übrigen Führungsgremien:

„Da gibt es immer noch ein klares Übergewicht der Deutschen innerhalb des Unternehmens. ... Es ist ja ganz nett zu sagen, ‚Ihr habt doch dieselben Möglichkeiten‘, wenn man nie sieht, dass wirklich mal jemand eine echte Chance bekommt.“

Die Glaubwürdigkeit der globalen Grundwerte insgesamt wird damit aus Sicht der Regionen erheblich gefährdet. Die „Kulturgesetze“ des Unternehmens 2, so die Ansicht der Befragten, müssten ausnahmslos und sichtbar für alle Mitarbeiter gelten, um ihre volle Wirkung entfalten zu können, auch wenn das echte Einschnitte in das bisherige konzerninterne Machtgefüge verlangt.

Vier Kurzfallstudien

Unternehmen 3

Unternehmen 3: Statt auf formalisierte Regelungen setzt dieses Unternehmen zur Verbreitung und Entwicklung seiner transnationalen Unternehmenskultur fast ausschließlich auf die persönlichen Fähigkeiten sorgfältig selektierter und langjährig im Unternehmen sozialisierter Führungskräfte als Kulturträger und Kulturbotschafter im globalen Unternehmensverbund (Abbildung 2, Unternehmen 3). Wertebezogene Auswahl sowohl bei der Erstrekrutierung als auch bei der Managementnachwuchsplanung bis hin zur Besetzung der Vorstandspositionen, verbunden mit der kontinuierlichen wertebezogenen Entwicklung der Führungskräfte weltweit, bilden die Grundlage für den auffällig hohen Grad an überregionaler Verankerung und Identifikation der befragten Manager mit den 1997 erstmals formulierten globalen Unternehmensgrundwerten. Die regelmäßige internationale Rotation dieses Managementpools unterstützt als Schlüsselement der Kulturgestaltung die Harmonisierung der Werteorientierungen auf der weltweiten Führungsebene. Auf eine explizite lokale Konkretisierung der globalen Grundwerte wird verzichtet. Die Interpretation und Anwendung der gemeinsamen Grundwerte in der täglichen Geschäftspraxis und im lokalen kulturellen Umfeld der Tochtergesellschaften verbleibt damit im Ermessensspielraum des jeweiligen Managementteams. Durch die hohe Quote von Expatriates vor Ort wird die Anschlussfähigkeit zwischen globalen Grundwerten und lokaler, spontaner Operationalisierung weitgehend sichergestellt. Die zentrale kulturprägende Rolle der Expatriates wird regionenübergreifend durch ihre allgemein hohe persönliche Akzeptanz in den Tochtergesellschaften gestützt. Sie gelten in ihrer Vorbildfunktion als Kulturbotschafter als äußerst überzeugend, weil sie nach Einschätzung der Befragten die Einheit von Worten (Grundwerten) und Taten glaubhaft vorleben und zugleich ihre kulturelle Vermittlerrolle zwischen Zentrale und Tochtergesellschaft ernst nehmen.

„Der Schlüssel hinter der integrativen Kultur ist die internationale Rotation. (...) Gemeinsame Werte lernt man nicht in Trainings. Ich glaube, die jungen Leute hier sehen, dass das wirklich umgesetzt und gelebt wird.“

Da außerdem die gesamte Führungsriege des Unternehmens, einschließlich des symbolträchtigen Vorstands, tatsächlich international besetzt ist, gelten die von der Zentrale formulierten Kernwerte nicht als ethnozentrisch stammlandorientiert. Weltweit in hohem Grade akzeptiert und internalisiert, hat sich die transnationale Wertebasis des Unternehmens zu einem wichtigen Imagefaktor entwickelt, der die Selektion nach persönlichen unternehmenskulturkonformen Wertedispositionen der Bewerber vom Arbeitsmarkt und der internen Nachwuchskräfte überhaupt erst ermöglicht.

„Ich würde sagen, der Typ Mensch, den das Unternehmen einstellt, ist anders als der, den andere Unternehmen einstellen. Und die Art der Menschen, die man einstellt, das zeigt sich dann im ganzen Unternehmen.(...) Das wichtigste Instrument bei der Implementierung der Prinzipien ist der Einsatz von Leuten, die daran glauben und die diese Prinzipien in der Führung ihrer Einheit verankern. Selektion derjenigen Leute, die sich damit identifizieren und die wirklich hinter diesen Werten stehen. Die muss man gezielt selektieren und fördern. Wir machen das in unserem Nachwuchsplanungsprozess, wo wir High-Potentials identifizieren. Bei dieser Identifikation der High-Potentials müssen die Werte ein Kernfaktor sein. Wie integrieren sie die Werte in ihre Arbeit, wie erfolgreich sind sie in ihrem Job? Sind sie erfolgreich wegen oder trotz der Anwendung der Werte?“

Auch dieser Ansatz der kulturellen Integration durch Selektion und Rotation birgt – trotz der weitgehend positiven Einschätzung der befragten Manager – einige Gefahren und Probleme. Der erste Problemkreis: Die Beschränkung auf relativ abstrakt formulierte globale Grundwerte ohne verbindliche lokal abgeleitete konkrete – und damit auch sanktionierbare – Verhaltensnormen überlässt den Führungskräften in den Regionen einen beträchtlichen Interpretations- und Handlungsspielraum.

„Das ist kein Katalog, mit dem man wirklich rausgehen und handeln kann. Es ist mehr eine allgemeine Formulierung unserer Grundwerte. Der Respekt, Vertrauen, diese Art sehr fundamentaler Werte. Aber als Normenkatalog, mit dem ich rausgehen und wirklich danach handeln kann, nein, das ist es nicht.“

Die Umsetzung der Grundwerte in den Tochtergesellschaften wird daher weitgehend von den persönlichen Einschätzungen und Vorstellungen einzelner Manager determiniert und bietet nicht, wie etwa in Unternehmen 2, eine einheitliche, personenunabhängige, auch die Manager bindende Orientierungsbasis. Die Konsequenz ist – trotz gemeinschaftlicher Grundwerte – eine sehr hohe Variabilität auf der Ebene der Praktiken in den unterschiedlichen Tochtergesellschaften, die weitgehend lokal geprägt bleiben. Die Möglichkeiten der verbesserten Abstimmung von Handlungsmustern im globalen Unternehmensnetzwerk – häufig Generalziel der globalen Werteinitiativen – entfällt. Im Bewusstsein dieser Herausforderung hat das Unternehmen gerade in jüngster Zeit auf der Basis von Best-Practice-Pilotprojekten ebenfalls versucht, eine stärkere weltweite Koordination und Harmonisierung von konkreten Verhaltensmustern voranzutreiben – mit der Folge massiver Widerstände aus den Tochtergesellschaften, die sich in ihren bisherigen lokalen Handlungs- und Deutungsspielräumen schlagartig beschränkt sahen.

Damit ist bereits der zweite Problemkreis dieses Systems angedeutet: Die notwendigen Abstimmungsprozesse zwischen globalen Werten und lokalen Praktiken, die von Unternehmenseinheit zu Unternehmenseinheit äußerst heterogen ausfallen können, obliegen den im Ausland eingesetzten Führungskräften. Sie tragen letztlich die Verantwortung für die Umsetzung der Grundwerte im Sinne des Gesamtunternehmens und müssen eventuell entstehende Konflikte im lokalen Umfeld inter- und intrapersonal verarbeiten. Vor allem in der japanischen Tochtergesellschaft wurde im Verlauf der Interviews deutlich, dass das Unternehmen deshalb zunehmend in zwei Ebenen zerfällt: eine glo-

bal ausgerichtete Ebene international rotierender Manager, die die globalen Unternehmenswerte aufgrund von Auswahl- und Sozialisationsprozessen weitgehend internalisiert haben, und eine lokal orientierte Ebene, die sich aus den Mitarbeitern vor Ort rekrutiert, die strikt auf das unmittelbare nationalkulturelle Umfeld mit seinen Traditionen und Geschäftspraktiken fokussiert sind. Auf dieser lokalen Ebene wird die Einhaltung der Grundwerte weder besonders gefördert noch wird entsprechendes Fehlverhalten sanktioniert. Vielfach, so die japanischen Interviewpartner, können internationale Führungskräfte mangels Sprachkenntnissen die tatsächliche Situation auf der operativen Ebene überhaupt nicht einschätzen. Die Konzentration der Grundwerteprogramme des Unternehmens 3 auf den – zugegebenermaßen zahlenmäßig umfangreichen – Pool der internationalen Führungskräfte offenbart hier ihre größte Gefahr: Mittels Selektion und Rotation kann zwar auf dieser Ebene die kulturelle Integration und Verankerung globaler Grundwerte erreicht werden, die Ebenen der lokalen Mitarbeiterschaft bleiben vom kulturellen Prozess jedoch weitgehend abgekoppelt.

Vier Kurzfallstudien

Unternehmen 4

Unternehmen 4: Unternehmen 4 (Abbildung 3) ist ein Paradebeispiel für die Gruppe derjenigen Projektunternehmen, deren Versuche kultureller Integration im Wesentlichen dysfunktional auf die Beziehung zwischen den internationalen Subeinheiten wirken: Das Unternehmen formuliert zwar eingängige globale Grundwerte und entwickelt, zumindest auf dem Papier, entsprechende unterstützende Maßnahmen (z. B. zur internen und externen Kommunikation der Grundwerte), letztlich bleibt es aber bei der bloßen Fassade – die Verankerung der Kernwerte im Gesamtunternehmen gelingt nicht. Besonders problematisch ist dabei, dass durch die mit viel Pomp eingeführten Grundwerte wie „Offenheit“ oder „Vertrauen“ bei den Mitarbeitern weltweit Erwartungen geschürt werden, die dann durch die mangelnde Umsetzung in konkretes Handeln von Seiten der Unternehmensführung herb enttäuscht werden.

Die Probleme liegen vielfach schon am Beginn der Grundwertekampagnen: Die Tochtergesellschaften in den Regionen werden nicht in den Ausarbeitungsprozess der „gemeinsamen“ Grundwerte einbezogen. Dies führt auf Seiten vieler internationaler Mitarbeiter zu einer grundsätzlich ablehnenden Haltung gegenüber der Gesamtinitiative, die als ethnozentrisch, als „deutsch“ und stammhausfokussiert wahrgenommen wird.

„Bei der Formulierung der Kulturvision war unser Input nicht gefragt. Deshalb wird die hier auch nicht gelebt.“

Die fehlende Beteiligung der Regionen zeigt sich nach Aussage der befragten US-Manager deutlich in der Art und Weise der Formulierungen, die schon rein sprachlich als international inakzeptabel gelten und außerdem nicht die Erfahrungen der Mitarbeiter in den Auslandsgesellschaften widerspiegeln.

„Hier bei uns [in einer US-Niederlassung] dreht sich letztlich alles um Marken und Technologie. Und unsere Vision dreht sich dann irgendwie um ‚Schönheit‘. Für mich passt das nicht zur Technologieorientierung. Mal abgesehen davon, diese Slogans, das ist nicht mal richtiges Englisch. Das hat alles mit uns wirklich gar nichts zu tun.“

Die negative Stimmung in den Regionen steigert sich durch die von der Unternehmensführung in Deutschland als vermeintlich effizient gewählte Form der Übermittlung der Kernwerte an die Belegschaft: Mit einer schlichten E-Mail wurde der Wertekatalog in Umlauf gebracht. Wichtige Elemente der Kommunikationskampagne, z. B. ein Imagevideo zum globalen Grundwert „Vertrauen“, sind außerdem ausschließlich in deutscher Sprache erhältlich – obwohl nahezu 80 Prozent der Belegschaft in Auslandsgesellschaften beschäftigt sind.

„Der Wertekatalog wurde per E-Mail in die ganze Welt verschickt. Per E-Mail! Wer auch immer das geöffnet und gelesen hat. Also, ich glaube, wenn es so was wie einen gemeinsamen Grundwertekatalog geben soll, dann muss man schon rausgehen und das predigen. Wie ein Prophet zu seinen Jüngern. Ich muss meine Missionare aussenden, damit sie das persönlich rüberbringen. Man muss sicherstellen, dass jeder die Werte wirklich versteht. Im Gegensatz zum Einfach-mal-herummailen. Das muss von ganz oben kommen und von den Jüngern persönlich verbreitet werden.“

Der Wille des deutschen Topmanagements zur tatsächlichen Umsetzung und Verankerung der Grundwerte wird nach Aussage der japanischen und US-amerikanischen Führungskräfte daher nicht sichtbar. Im Gegenteil, alle angekündigten Maßnahmen im Rahmen des Grundwerteprogramms werden von der Zentrale nur zögerlich und halbherzig durchgeführt. Ein angesetztes Workshop-Programm zu den Kernwerten wird nur auf Deutsch und nur sporadisch angeboten. Die Vorbildrolle der Expatriates aus dem Stammhaus als Kulturträger bleibt undefiniert, gleichzeitig wird die Aufenthaltsdauer der Nachwuchsführungskräfte in den internationalen Tochtergesellschaften auf zwei Jahre verkürzt. Aus Sicht der Manager in den Regionen ist das zu kurz, um als Botschafter und lokal-globaler Vermittler der Unternehmenskultur wirklich wirksam werden zu können. Die Glaubwürdigkeit des gesamten kulturellen Integrationsprogramms erodiert nach und nach. Insbesondere in der Toch-

Fallstricke und Herausforderungen der globalen Kulturentwicklung

tergesellschaft in den USA macht sich eine zynische Stimmung breit, die durch offene Verstöße der deutschen Unternehmensführung gegen die eigenen Grundwerte noch verstärkt wird. Während weltweit der Grundwert Vertrauen propagiert wird, werden den US-Tochtergesellschaften gleichzeitig zahlreiche Entscheidungskompetenzen genommen und in die deutsche Zentrale verlegt – nach Auffassung der US-Manager ein drastisches Zeichen des tatsächlich herrschenden Misstrauens zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Die Handlungen der Unternehmenszentrale werden in den internationalen Tochtergesellschaften daher vielfach als widersprüchlich zu den formulierten Grundwerten aufgefasst; eine klare Orientierung im Sinne einer gemeinsamen Wert- und Zielausrichtung ist für die Mitarbeiter nicht erkennbar.

Aus den geschilderten Fallstudien, ergänzt um weitere Ergebnisse des Gesamtprojekts, lässt sich eine Liste der häufigsten Defizite – immer aus Sicht der beteiligten Manager – von globalen Werteinitiativen ableiten:

- Eine klare Entwicklungsrichtung (kulturelle Vision) fehlt in vielen Unternehmen. Damit kann auch keine systematische Ausrichtung kultureller Integrationsmaßnahmen erfolgen. Aus Sicht der befragten Manager sind solche Unternehmen meist von kultureller Orientierungslosigkeit und Beliebigkeit geprägt.
- Maßnahmen mit kulturbeeinflussender Wirkung werden oft nicht konsequent aufeinander abgestimmt und nicht auf die Integrationsvision hin ausgerichtet. Teilweise werden sie hinsichtlich ihrer – eventuell unbeabsichtigten – kulturprägenden Effekte unterschätzt. Widersprüche zwischen Einzelmaßnahmen (Beispiel: kommunizierter Grundwert Vertrauen versus Entscheidungsrezentralisierung) werden schnell als frustrierend wahrgenommen und führen zu einer insgesamt zynischen Haltung der Mitarbeiter gegenüber Unternehmensführung und Unternehmenskultur.
- Wenn gemeinsame Grundwerte formuliert werden, werden sie von den Führungskräften und insbesondere vom Top-Management als oberstem Kulturträger nicht immer vorgelebt; für die Mitarbeiter müssen sie aber in der Unternehmenspraxis sichtbar und auch emotional spürbar werden, sonst verlieren die Grundwerte jede Art von Glaubwürdigkeit.
- Die „globale“ Unternehmenskultur wird als dominant deutsch wahrgenommen. In den internationalen Tochtergesellschaften stößt sie damit automatisch auf mangelnde Akzeptanz.
- Die formulierten Grundwerte sind nicht kompatibel mit lokalen Praktiken und schaffen unerwartete Konflikte, die lokal gelöst werden müssen (Unternehmen 1), oder eine Doppelstruktur (Unternehmen 2), in der die Führungskräfte den Spagat zwischen globalen Werten und lokalen Verhaltensmustern zu bewältigen haben.
- Ein Dialog über die Vereinbarkeit von globalen Werten und lokalen Verhaltenspraktiken findet nicht oder nur eingeschränkt statt. In vielen Unternehmen fehlt es dafür schlicht an Gelegenheiten – explizit kulturbezogenen Kommunikationsplattformen – und an Verständigungsfähigkeiten. Trotz einer gemeinsamen Unternehmenssprache, meist Englisch, fühlen sich viele Mitarbeiter vom Dialog über gemeinsame Grundwerte und ihre Ausgestaltung ausgeschlossen, weil entsprechende Kommunikationsforen, z. B. im Intranet, nur auf Deutsch verfügbar sind oder spezifische Workshops im Stammhaus klar von deutschen Managerkollegen dominiert werden.
- Bei Missachtung der Grundwerte bleiben – für alle sichtbare – Sanktionierungen meist aus. Gleichzeitig wird wertkonformes Verhalten oft nicht ausdrücklich belohnt, z. B. durch Bevorzugung in Beförderungsverfahren. In unserer Studie verfügt nur ein Unternehmen über ein ausgefeiltes Compliance-System, das die tatsächliche Umsetzung der Grundwerte im Gesamtunternehmen planmäßig überwacht.
- Die (Personal-)Strukturen werden nicht im Sinne der kulturellen Grundorientierung angepasst. Wenn Diversität, Internationalität oder Interkulturalität – wie in sechs von neun Projektunternehmen – explizit als Grundwert enthalten ist, erwartet die Mitarbeiterschaft auch die sichtbare Umsetzung dieses Prinzips, z. B. bei der Besetzung von Vorstandspositionen, die eine häufig unterschätzte symbolische Bedeutung für viele Befragte hat.

4. Module einer systematischen Kulturentwicklung

Aus der Analyse der Interviewdaten und den in Abschnitt 3 dargestellten momentanen Defiziten ergibt sich die Forderung nach einem systematischen, formal-rationalen Vorgehen bei der (Weiter-)Entwicklung globaler Unternehmenskulturen. In Zusammenarbeit mit den Unternehmenspartnern wurde daher ein einfaches Instrumentarium abgeleitet, das ein planmäßiges Vorgehen bei Kulturdiagnose und Kulturgestaltung unterstützen kann. Dieser Abschnitt stellt zunächst die vier Module des Instrumentariums dar (Abbildung 5). In Abschnitt 5 werden dann ausführlich die sich unmittelbar aus den Erfahrungen der an der Studie beteiligten internationalen Führungskräfte ergebenden konkreten Hinweise zur Verbesserung kulturgestaltender Maßnahmen diskutiert.

Module der Kulturentwicklung

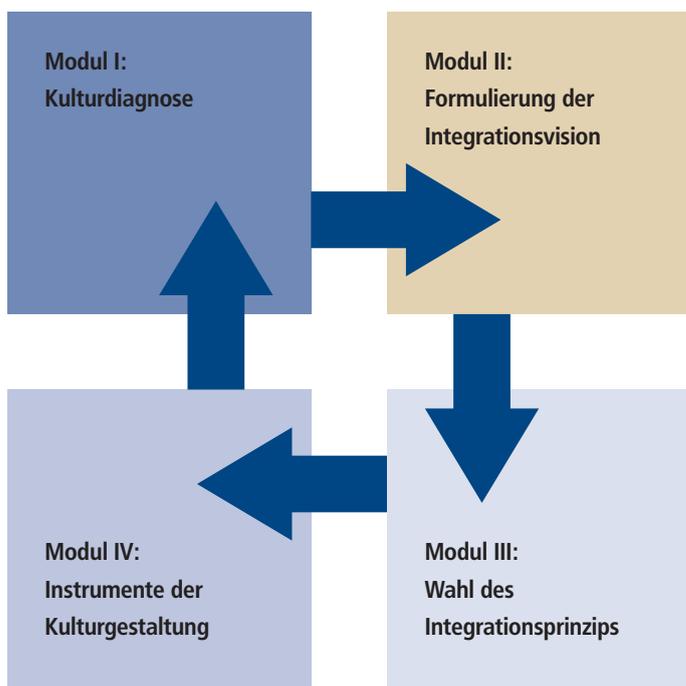


Abbildung 5

Modul I: Kulturdiagnose

Eine sorgfältige Kulturdiagnose ist die Grundlage der Kulturentwicklung. Sie dient nicht nur der Erfassung des im Unternehmen vorhandenen kulturellen Wissens und des Integrationsgrads der einzelnen Subkulturen, z. B. zwischen den internationalen Tochtergesellschaften, sondern sollte von den Mitarbeitern zugleich als Phase der kulturellen Reflexion wahrgenommen werden. Gerade beim Einsatz von Interview- und Workshopmethoden der Kulturdiagnose können aus der Perspektive der direkt Betroffenen wichtige kulturelle Reibungspunkte aufgedeckt und konkrete Ansatzpunkte für die verbesserte Integration von bzw. Kommunikation an kulturellen Schnittstellen erarbeitet werden.

In der Literatur werden unterschiedliche Methoden der Kulturdiagnose (Kulturaudit, Kulturassessment) ausführlich diskutiert [20]. Im vorliegenden Projekt haben sich aufgrund des gewählten Kulturbegriffs qualitative Tiefeninterviews, strukturiert nach konkreten kulturbezogenen Interaktionsdimensionen, als besonders geeignete Datenerhebungsform herauskristallisiert (vgl. Abschnitt 2). Sie ermöglichen die Erfassung erfahrungsnahen Kulturwissens sowie die Differenzierung von Fakten- und Wertaussagen durch kritisches Nachfragen im Gespräch. Voraussetzungen für eine offene, vertrauensvolle Interviewatmosphäre sind nach unseren Erfahrungen unternehmensneutrale Moderatoren und die Garantie vollständiger Anonymisierung der Aussagen bei der Aufzeichnung und Auswertung der Daten. Die Tiefeninterviews sind nach Möglichkeit im Rahmen des Triangulationsverfahrens (vgl. S. 18) durch weitere geeignete Methoden zu ergänzen. In multinationalen Unternehmen ist außerdem auf die interkulturelle Zusammensetzung des Forschungsteams zu achten, um einerseits die Durchführung der Datenerhebung in der jeweiligen Landessprache zu gewährleisten und andererseits bei der Dateninterpretation kulturelle Muster identifizieren zu können.

Modul II: Formulierung der Integrationsvision

Das Projekt hat gezeigt, dass die beteiligten Unternehmen sehr unterschiedliche – und teilweise höchst diffuse – Soll-Kulturvorstellungen (Integrationsziele/Integrationsvisionen) verfolgen, die sich zwischen den Extremausprägungen (a) Akzeptanz kultureller Vielfalt im globalen Unternehmensverbund (Integration durch interkulturelle Akzeptanz) und (b) Durchsetzung kultureller Homogenität (Integration durch gemeinsame Dachkultur) bewegen. Die Unternehmensführung muss sich hier klar positionieren und vor allem auch die in die Integrationsmaßnahmen einzubeziehenden Ebenen (oberste Führungskräfte oder Gesamtbelegschaft) und Unternehmensbereiche (regional, funktional, geschäftsbereichsbezogen) deutlich markieren. Ist es vor dem Hintergrund des unternehmensspezifischen Aufgabenportfolios ausreichend, wenn die internationalen Führungskräfte durch bewusstes wechselseitiges Kennenlernen und Akzeptieren der jeweils anderen kulturellen Verhaltensweisen und Entscheidungsmuster ein Mindestmaß an Verständigungsfähigkeit im globalen Verbund herstellen? Oder ist die Einigung auf ein gemeinsames Wertegerüst, gemeinsame Formen der Kommunikation, ein einheitliches Konflikt- und Entscheidungsverhalten jenseits lokaler, nationalkulturell geprägter Traditionen und Handlungsrouninen erforderlich?

Die Wahl des Integrationsziels ist dabei systematisch u. a. anhand der folgenden Kriterien vorzunehmen:

- Zu erwartende Kosten der Akzeptanzerzielung kultureller Vielfalt bzw. der Durchsetzung einer transnationalen Dachkultur
- Veränderungs- und Integrationsbereitschaft der internen Stakeholder (u. a. abhängig vom Grad der Verankerung bisheriger Verhaltensroutinen und Werte)
- Zu erwartende Konfliktpotenziale in der Beziehung zu externen Stakeholdern (z.B. Kunden, lokale Öffentlichkeit, Partnerunternehmen) durch die Integrationsmaßnahmen
- Drohender Verlust von Innovationsbereitschaft und Kreativitätspotenzialen durch Harmonisierung kognitiver Muster und Handlungsweisen
- Wirkungen auf Identifikationspotenziale und Vertrauensbeziehungen in den globalen Beziehungen
- Zu erwartende Transaktionskosteneffekte in den Bereichen Kommunikation, Koordination und Kontrolle
- Wirkungen auf die Interdependenzbeziehung zwischen Unternehmenskultur, Strategie und Struktur

Modul III: Wahl des Integrationsprinzips

Im Projekt wurden vier Prinzipien der Integration identifiziert: das Vergemeinschaftungsprinzip im Clanmodell, das Verregelungsprinzip im Bürokratiemodell, das Prinzip kulturellen Wettbewerbs im Marktmodell sowie das Personalitätsprinzip im Prinzipalmodell (vgl. Abschnitt 3). Die Entscheidung für eine Integrationsvision und ein Integrationsprinzip bestimmen letztlich die Ausrichtung und Implementierungsintensität der Instrumente der Kulturgestaltung. Die Integrationsprinzipien unterliegen dabei nicht grundsätzlich wechselseitiger Ausschließlichkeit, sondern können in der Praxis je nach Unternehmenssituation kombiniert zur Anwendung kommen, z. B. wenn die kulturprägende Kraft eines international anerkannten Unternehmensführers durch Kodifizierung gemeinsamer Grundwerte ergänzt wird. Unternehmen mit erfolgreicher Kulturgestaltung zeichnen sich nach den Erfahrungen des Projekts durch eine klare Integrationsvision und die Fokussierung auf ein dominantes Integrationsprinzip aus.

Modul IV: Instrumente der Kulturgestaltung (KIT⁷)

In Abschnitt 5 werden die im Rahmen des Projekts von den beteiligten Führungskräften als integrationswirksam herausgestellten kulturgestaltenden Instrumente ausführlicher diskutiert. In Anlehnung an den Begriff der strategischen „Value Drivers“ werden sieben in den Interviews als elementar hervor gehobene Handlungsfelder als „Kulturintegrationstreiber“ (KIT⁷) bezeichnet. Der Maßnahmenkatalog ist dabei nicht als vollständig zu betrachten; auch andere, ungenannte Instrumente können die Erreichung des Integrationsziels fördern. Dargestellt werden hier lediglich die auf Basis der empirischen Untersuchung in der Unternehmenspraxis von erfahrenen Managern als besonders effektiv oder besonders verbesserungswürdig identifizierten Instrumente. Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass sich das Wirkungspotenzial der Maßnahmen in der Regel nicht auf ihre kulturintegrierende Wirkung beschränkt, auch wenn sie in der folgenden Darstellung ausschließlich im Vordergrund steht. Beispielsweise haben international rotierende Mitarbeiter in den Auslandsniederlassungen neben ihrer Funktion als Kulturbotschafter, die in Abschnitt 5 betont wird, häufig auch noch im Rahmen dieses Leitfadens nicht weiter betrachtete fachbezogene Aufgaben zu erfüllen.

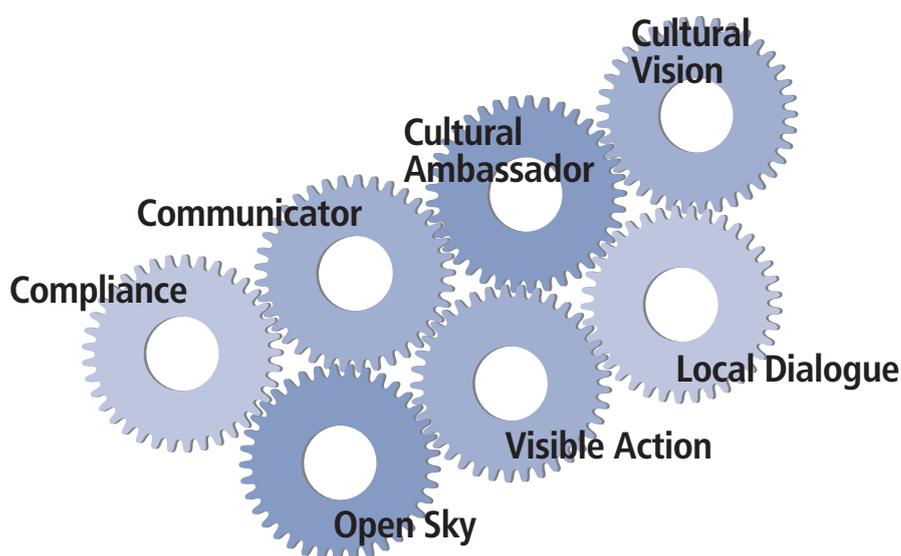
5. KIT⁷: Sieben Ansatzpunkte zur kulturellen Integration

KIT⁷ ist ein gemeinsam mit den Führungskräften der Projektunternehmen ausgearbeiteter Handlungsrahmen für eine verbesserte, effektivere Praxis der Kulturentwicklung in multinationalen Unternehmen. Zwar werden einige Instrumente in den meisten Unternehmen bereits angewandt, häufig jedoch bleibt ihr Einsatz partiell oder wenig koordiniert. Nach den Ergebnissen des Projekts liegt das zentrale Verbesserungspotenzial in kulturellen Integrationsprozessen gleich welcher Zielstellung grundsätzlich in der vollständigen und synchronisierten Implementierung des gesamten Instrumentariums. Je nach Integrationsprinzip und Integrationsvision ergeben sich gleichwohl entsprechende Prioritäten und Ausgestaltungsformen beim Einsatz der Maßnahmen. Alle sieben Elemente des KIT⁷ (Abbildung 6) verstärken sich wechselseitig in

ihrer kulturverankernden Wirkung. Gleichzeitig kann das Fehlen einzelner Instrumente, z. B. der Schaffung grundlegender Verständigungsfähigkeit und geeigneter Verständigungsforen für den Kulturdialog (KIT⁷-Communicator), rasch zu den oben beschriebenen (Abschnitt 3), folgenreicheren Defiziten führen.

Die Darstellung der Einzelemente des KIT⁷ folgt einem einheitlichen Schema: Zunächst wird das Instrument kurz charakterisiert. Einschlägige, im Text indizierte Zitate aus den Interviews im Rahmen der empirischen Studie illustrieren wichtige Einsatzfelder des Instruments oder weisen auf verbesserungswürdige Praktiken in den untersuchten Unternehmen hin. Eine Checkliste fasst schließlich die wichtigsten Projekterkenntnisse zur effektiven Gestaltung des Instruments zusammen und gibt konkrete Hinweise für seine Anwendung in der Praxis.

KIT⁷ Kulturintegrationstreiber





Cultural Vision

Das Instrument der Cultural Vision bezieht sich auf die explizite Ausarbeitung unternehmensspezifischer Grundwerte und ihre Vermittlung. Dabei stellen Art der Formulierung, Verfügbarkeit in den Landessprachen der Auslandsgesellschaften, sprachliche Korrektheit (Zitat 1), Distributionswege (Zitat 2), Umfang des schriftlichen Dokuments (Zitat 3), Prägnanz, Eindeutigkeit und Operationalisierbarkeit der Grundwerte Effektivitätskriterien dar. Die schriftliche Fixierung dient als Grundlage der Implementierung der kulturellen Vision und erleichtert ihre Vermittlung gegenüber neuen Mitgliedern der Führungsgruppe (Zitat 4). In kulturbezogenen Workshops können die Dokumente zur Cultural Vision als Anstoß für die Reflexion über die eigene Handlungsorientierung oder zur Diskussion über die Vereinbarkeit der Werte mit zu treffenden Entscheidungen oder lokal abweichenden Umfeldbedingungen dienen.

Wie bei allen KIT⁷-Instrumenten hat die Formulierung der Cultural Vision per se nur eine beschränkte Bedeutung für die kulturelle Entwicklung. Erst durch die Verbindung mit den anderen Instrumenten, insbesondere der Umsetzung der Grundwerte im Alltagshandeln durch Visible Action, entfaltet sie ihre kulturintegrierende Wirkung.



Zitat 1: „Diese Slogans, das ist nicht mal richtiges Englisch. Das hat alles mit uns wirklich gar nichts zu tun.“

Zitat 2: „Der Wertekatalog wurde per E-Mail in die ganze Welt verschickt. Per E-Mail! Wer auch immer das geöffnet und gelesen hat. Also, ich glaube, wenn es so was wie einen gemeinsamen Grundwertekatalog geben soll, dann muss man schon rausgehen und das predigen. Wie ein Prophet zu seinen Jüngern. Ich muss meine Missionare aussenden, damit sie das persönlich rüberbringen. Man muss sicherstellen, dass jeder die Werte wirklich versteht. Im Gegensatz zum Einfach-mal-herummailen. Das muss von ganz oben kommen und von den Jüngern persönlich verbreitet werden.“

Zitat 3: „Werte, Prinzipien, Mission, Vision, fast bis zum Überdruß und zur totalen Konfusion und zu viele Informationen, zu viele Details und Vorschriften, und dabei zu wenig Leadership, zu wenig Demonstration dessen, was wirklich wichtig ist, was das gemeinsame, globale Thema ist und wie wir uns tatsächlich verhalten sollen.“

Zitat 4: „Die Werte sind extrem wichtig, wenn ich in ein Meeting mit meinen Leuten hineingehe, wenn jetzt diese Youngster kommen, dann frage ich: ‚Habt ihr da reingeschaut? Was ist essenziell daran?‘ Mein Boss macht das selbst auch, wenn er zu seinen Meetings geht. Wir gehen zu unseren Leuten und sagen: ‚Was ist daran essenziell?‘ Sonst kommt man ja nie zu gemeinsamen Werten. Deswegen insistieren wir auf so was in unserem Trainingscenter.“



Checkliste: Cultural Vision

- **Schriftliche Fixierung der Unternehmensgrundwerte** – Das erleichtert die Weitergabe an neue Mitarbeiter, z.B. nach Fusionen/Akquisitionen, und bietet eine verbindliche gemeinsame Basis für alle.
- **Anschauliche, kreative Kommunikation der Grundwerte** – Per E-Mail versandt oder publiziert im Intranet werden die Grundwerte häufig übersehen. Bringen Sie die Grundwerte den Mitarbeitern in ihre unmittelbare Arbeitsumgebung, und fördern Sie die tägliche Auseinandersetzung mit der Kultur, z. B. durch Einbindung in die Kalenderfunktion.
- **Fünf bis sieben Grundwerte müssen ausreichen** – Mehr kann der Mensch kaum erfassen, begreifen und vor allem in den täglichen Entscheidungen zur Anwendung bringen.
- **Übersetzung in die Landessprachen** – Die Beschränkung auf Englisch führt immer noch zu vielen Missverständnissen und Unklarheiten bei der Interpretation und Umsetzung der Werte in der Praxis. Die Diskussionen über Übersetzung und Interpretation der Grundwerte in den verschiedenen Tochtergesellschaften kann außerdem eine wichtige Dialogplattform für die Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur bieten.
- **Grundwerte operationalisieren** – Die oft abstrakten Grundwerte müssen mit Beispielen bzw. konkreten Handlungsbeschreibungen greifbar gemacht werden. „Integrität“ als Grundwert ist erst dann fassbar, wenn klar erläutert wird, dass damit z. B. der Verzicht auf den Austausch von Geschenken mit Kunden oder Lieferanten gemeint ist.

Wichtige unterstützende Treiber: Visible Action und Local Dialogue

Local Dialogue

Der Local Dialogue ist nach den Projekterhebungen eines der wichtigsten Bindeglieder zwischen Zentrale und Tochtergesellschaften und ist multilateral zu strukturieren, um die Cultural Vision möglichst breit und zügig in das globale Unternehmen zu tragen. Er betrifft einerseits die Einbindung der Mitarbeiter der internationalen Unternehmenseinheiten in die Prozesse der Auswahl und Formulierung gemeinsamer Grundwerte und andererseits die lokalen Einflussmöglichkeiten auf ihre Interpretation und Umsetzung in der Praxis.

Der gleichberechtigte, offene, auch kritische Dialog zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften über ihre gemeinsamen Werte ist von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung der Unternehmenskultur. Nur wenn lokale Perspektiven systematisch in die Auswahl, Formulierung und Interpretation der Grundwerte einbezogen werden, besteht Aussicht auf Akzeptanz und tatsächliche Anwendung der Kernwerte in der Geschäftspraxis der internationalen Unternehmenseinheiten (Zitat 1). Geschieht dies nicht (Zitat 2), wie etwa kürzlich im Falle der Einführung des US-dominierten Verhaltenskodexes bei Wal-Mart in Deutschland [21], muss mit massivem Widerstand der lokalen Belegschaft gerechnet werden.

Bei der Formulierung der Grundwerte sind Gemeinsamkeiten in der kulturellen Orientierung der verschiedenen Einheiten besonders herauszuarbeiten, gleichzeitig müssen regionale oder nationale Unterschiede bei der Interpretation der Grundwerte identifiziert und ernst genommen werden (Zitat 3). Sie können bestehen bleiben, solange sie sich im Rahmen der gemeinsamen Grundwerte bewegen (Zitat 4, 5). Wenn nicht, so ist dieser Konflikt zwischen lokalen Traditionen und Verhaltensmustern und den globalen Kulturprinzipien kooperativ zu lösen. Die einseitige Zuweisung der Verantwortung – und der Kosten – für solche Konfliktprozesse an die ausländische Tochtergesellschaft reduziert den interkulturellen Konflikt auf eine rein lokale Angelegenheit, vergibt durch aktive Auseinandersetzung zwischen den Subkulturen entstehende Integrationspotenziale und fördert möglicherweise sogar die kulturelle Absonderung einzelner Tochtergesellschaften.

Nach unserer Auffassung sollte der kulturelle Dialog in multinationalen Unternehmen verstetigt und institutionalisiert werden, z. B. in Form jährlicher, spezi-

ell der Kulturentwicklung gewidmeten Diskussionsforen, die an wechselnden internationalen Standorten stattfinden. In den meisten untersuchten Unternehmen fehlten derartige Dialoggelegenheiten, allenfalls wurde das Thema Unternehmenskultur am Rande internationaler Führungskräfte tagungen aufgeworfen. Eine echte Aussprache zwischen den unterschiedlichen Unternehmenseinheiten über Interpretation und Umgang mit den globalen Kernwerten fand dabei allerdings nur selten statt.



Zitat 1: „Bei der Formulierung der Kulturvision war unser Input nicht gefragt. Deshalb wird die hier auch nicht gelebt“.

Zitat 2: „Das alles kam von oben, aus dem Headquarter in Deutschland zur Tochtergesellschaft [in Japan]. Top to bottom“.

Zitat 3: „Ich finde, ein gemeinsames Wertesystem ist ein großes Ziel, aber in jeder Art gemeinsamen Wertesystems muss genügend Platz für Lokalisierungen sein. Ein konsistentes, gemeinsames Kultursystem ist nur dann ein gutes, wenn es nicht dem lokalen Manager Fesseln anlegt.“

Zitat 4: „Wie wir hier die Werte verstehen, das liegt in unserem Ermessen. Sie sagen klar, dass es notwendig ist, auf Basis der gemeinsamen Werte einen Code of Conduct auszuarbeiten. Aber wir müssen dabei nicht den deutschen Code kopieren. Also, natürlich haben wir da mal einen Blick drauf geworfen, aber wir haben hier unser eigenes Rechtssystem zum Beispiel, und deshalb sind wir hier dafür verantwortlich einen entsprechenden Code für Japan auszuarbeiten.“

Zitat 5: „Wir brauchen eine gemeinsame kulturelle Grundorientierung im globalen System, aber keine Gleichmacherei. Die Werte lassen jedoch genug Raum für die kulturellen Eigenheiten der Regionen. Die gemeinsamen Werte aber geben uns eine gemeinsame, klare Orientierung.“

Checkliste Local Dialogue

- **Lokale Perspektiven systematisch einbeziehen** – Binden Sie von Anfang an gezielt die Mitarbeiter in den Tochtergesellschaften in die Entwicklung globaler Grundwerte ein, und zwar nicht nur die Mitglieder des immer noch oft stammhauszentrierten obersten Führungskreises. Nur so sichern Sie rechtzeitig die Akzeptanz und Verankerung der Grundwerte im Gesamtunternehmen ab.
- **Lokale Operationalisierungen** – Fördern Sie die konkrete Auseinandersetzung mit den Grundwerten in den Regionen durch gezielte, intensive Diskussionsforen und Workshops zu den Interpretationen der Grundwerte auf der lokalen Ebene. Fordern Sie gegebenenfalls ihre verbindliche schriftliche Fixierung in lokalen Grundwertepräzisierungen und Codes of Conduct. Abweichende oder missverständliche Interpretationen können so frühzeitig erkannt und bei Bedarf im Dialog abgestimmt werden.
- **Konflikte kooperativ lösen** – Bei Abweichungen oder Widersprüchen zwischen globalen Grundwerten und lokalen Interpretationsmustern sowie traditionellen Geschäftspraktiken suchen Sie den Dialog zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Wenn Tochtergesellschaften bei der Lösung derartiger Konflikte alleine gelassen werden, kann das zu zynischen Reaktionen unter den lokalen Mitarbeitern führen, bis hin zur Ablehnung der gesamten Grundwerteinitiative.

Wichtige unterstützende Treiber: Communicator und Cultural Ambassador



Visible Action

In sämtlichen Unternehmen, unabhängig von den gewählten Integrationsmethoden, wird die zentrale Bedeutung der Vorbildfunktion der Spitzenführungs-kräfte hervorgehoben. Visible Action bedeutet, dass die Grundwerte der Unternehmenskultur von den Führungskräften in konkrete, sichtbare Handlungen umgesetzt werden müssen, wenn sie in der Breite und Tiefe der weltweiten Organisation akzeptiert werden sollen. Die bloße, wiederholte Akklamation der Kulturvision in Ansprachen gilt den Befragten als weitgehend wirkungslos (Zitat 1), wenn sie nicht durch die tägliche Praxis personifiziert werden (Zitat 2, 3). Vor allem vom Topmanagement wird erwartet, dass die Anwendung der Grundwerte in seinen Entscheidungen und Handlungen direkt und explizit sichtbar gemacht wird und die obersten Führungskräfte auch spürbar emotional hinter einer gemeinsamen kulturellen Grundorientierung stehen (Zitat 4). Nach einhelliger Meinung der Interviewpartner wird wertorientiertes Verhalten nicht durch Trainings, sondern vor allem durch Vorleben vermittelt. Die Handlungen des Managementteams in Mutter- und Tochtergesellschaften werden letztlich der entscheidende Maßstab für die Glaubwürdigkeit jeder Kulturintegrationsinitiative sein.

Je mehr eine rational handelnde Unternehmensführung die ökonomische Relevanz von Unternehmenskultur erkennt, desto stärker wird sie bereit sein, über ihr Auftreten, ihren Führungsstil und ihr Kommunikationsverhalten die Werte des Unternehmens erfahrbar zu machen. Für die praktische Umsetzung ist allerdings zu berücksichtigen, dass das Vorleben der Werte in Unternehmens-einheiten mit verschiedenen nationalkulturellen Prägungen auf unterschiedliche Erwartungsmuster trifft. Dieses Problem der Visible Action ist in den wenigsten Unternehmen auch nur annähernd gelöst. In prinzipalorientierten Unternehmen gibt es beispielsweise nur selten einen Führungscharakter mit integrativen Fähigkeiten über das gesamte globale System hinweg, der als Vorbild überall akzeptiert wird. Potenzielle formale Substitute wie dauerhafte Präsenz im Intranet werden negativ beurteilt. Die starke Integrationskraft der Visible Action sollte globale Unternehmen dazu veranlassen, eine aus vielen Herkunftskulturen rekrutierte Führungsgruppe zu etablieren, die gemeinsam die Vorbildfunktion für das gesamte Unternehmen erfüllen kann.



Zitat 1: „Lieber keine Grundwerte, als welche, an die sich sowieso niemand hält.“

Zitat 2: „Eine Sache, die mich immer beeindruckt hat, ist, wenn sie [die Manager] etwas sagen, dann halten sie sich auch daran. Das gilt auch für die Management-Werte.“

Zitat 3: „Diese Form von ‚Walk the talk‘ ist absolut zentral bei unserer Form der Kulturvermittlung.“

Zitat 4: „Es haben auch wirklich offene Meetings mit dem Vorstandsvorsitzenden und den Mitarbeitern stattgefunden, die er immer wieder ermutigt hat, kritische Anmerkungen zu machen, aber auch immer glaubwürdig versichert hat, dass dann nicht Köpfe rollen. Das hat viel Kultur erzeugt und sehr viel direkte Kommunikation. Er ist nie müde geworden, bis zu seinem letzten Tag, sich den Mitarbeitern zu stellen. Auch bei kleinsten Einheiten, wo er war. (...) Das führt zu dieser Bindung zu diesem Unternehmen. Auch, dass der Vorstandsvorsitzende greifbar ist. Wenn ich mit Kollegen spreche von großen Banken, da haben viele Mitarbeiter nach fünf bis sechs Jahren noch nie ihren Vorstandsvorsitzenden gesehen.“



Checkliste Visible Action

- **Werte leben** – Die Konsistenz zwischen Worten und Taten muss gerade im Verhalten der Führungskräfte permanent sichtbar und auch explizit kommuniziert werden. Die Idee einer kulturellen globalen Unternehmenskultur verliert völlig an Glaubwürdigkeit, wenn etwa Mitglieder des obersten Führungskreises die gemeinsamen Grundwerte nicht ernst nehmen.
- **Grundwerte emotional vertreten** – Es reicht nicht, die globalen Grundwerte als eine weitere formale Regelung im Organisationsprozess umzusetzen. Gerade die Führungskräfte müssen in ihrer Rolle als kulturelle Vorbilder die Grundwerte auch persönlich affektiv annehmen und mit echtem Enthusiasmus vermitteln können, um glaubwürdig zu wirken. Gerade oberflächliche, unverbindliche Bekenntnisse von Vorgesetzten am Rande von Managementmeetings, Tagesordnungspunkt „Sonstiges“, erzeugen Zynismus und Ablehnung auf Seiten der Mitarbeiter.

Wichtige unterstützende Treiber: Compliance (insbesondere Selektion und Bewertung) und Communicator

Communicator

Die Herstellung von Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft ist eine wesentliche Voraussetzung für jede Art kulturbezogenen Dialogs. Globale Kommunikationskanäle und -gelegenheiten bilden die Basis der kulturintegrierenden Wirkung der übrigen Instrumente. Dabei spielen die Frequenz und Intensität der Kommunikation, Breite, Verfügbarkeit und Akzeptanz internationaler Kommunikationsplattformen wie Intranet, Meetings oder Gremiensitzungen, die integrationszieladäquate Gestaltung von Kommunikationsmitteln, die Überwindung heterogener Kommunikationsstile in den Unternehmenseinheiten sowie vor allem die Fremdsprachenkompetenz eine wichtige Rolle bei der Erhöhung der Wirksamkeit des Instruments Communicator. Häufig scheitern in den Projektunternehmen kulturelle Integrationsprogramme bereits daran, dass aufgrund mangelnder Fremdsprachenkenntnisse die „gemeinsamen“ Grundwerte von vielen Mitarbeitern gar nicht richtig verstanden werden (Zitat 1, 2, 3). Gleichzeitig können sich diese Mitarbeiter nicht hinreichend am kritischen Dialogprozess (Local Dialogue) zu Interpretation und Konkretisierung der globalen Werte und Handlungsnormen beteiligen. Die Förderung einer gemeinsamen Sprache bildet damit eine entscheidende Grundlage für die Verständigung und schließlich die Umsetzung globaler kultureller Integration im Gesamtunternehmen.

Die Erhebungen haben für alle Integrationskonzepte außerdem immer wieder gezeigt, dass die persönliche Kommunikation über kulturelle Grenzen hinweg als die effektivste Form der Integration bewertet wird (Zitat 4). Die Unternehmensleitung hat daher für ein hinreichendes Angebot an Kommunikationsgelegenheiten zum Thema globale Unternehmenskultur zu sorgen, die unterschiedlichste Formen vom Training bis hin zu Intranetforen oder Managementtagungen annehmen können (Zitat 5). Wichtig ist dabei vor allem, dass der Diskussion zu den Grundwerten explizit Raum gegeben wird – und zwar nicht erst, wenn die Hälfte der Teilnehmer nach dem letzten „harten“ Thema einer Führungskräftekonferenz bereits abgereist ist.



Zitat 1: „Wir haben hier große Probleme, die Leute auf eine Rotation oder ein Training zu schicken, weil sie einfach nicht so gut English sprechen und sich nicht trauen. Wir investieren da ziemlich viel in den Abbau dieser Sprachbarriere. Außerdem ist die Auswahl der richtigen Leute sehr wichtig.“

Zitat 2: „Als wir dann diese englische bzw. die deutsche Version ins Japanische übersetzen sollten, war es für uns außerordentlich schwer, das Wort ‚Integrität‘ ins Japanische zu übertragen. Auf Japanisch heißt das ‚se-di-sa‘, aber das ist nicht das richtige Wort für ‚Integrität‘. Also gab es jede Menge Diskussionen: Was ist eigentlich ‚Integrität‘? (...) Das war unser erster Schritt zu einer Umsetzung von ‚Integrität‘ in Japan.“

Zitat 3: „Wir können Englisch nicht vermeiden oder ersetzen. Zurzeit gibt es noch sehr viele japanische Manager, die nie außerhalb von Japan gearbeitet haben. Die Mehrheit. Und das gilt auch für die Deutschen, die Franzosen, die Italiener. Die Verbesserung der gemeinsamen Sprache ist absolut essenziell.“

Zitat 4: „Das Wichtigste ist es, die Leute persönlich zusammenzubringen. Kulturelle Divergenzen werden am besten durch die direkte Interaktion von Leuten unterschiedlicher Herkunft überwunden. Zusammenkommen und Zeit zusammen verbringen.“

Zitat 5: „Der wichtigste Treiber ist, die Menschen zusammenzubringen, sich von Angesicht zu Angesicht zu begegnen mit anderen Kulturen. Geht das nur über Expatriates? Nicht unbedingt. Es gibt auch andere Möglichkeiten. Gemeinsame Trainingsprogramme zum Beispiel oder internationale Projektarbeit. Ist das ein Ersatz für den Aufenthalt in [der Konzernzentrale]? Nein. Aber es ist schon mal eine große Hilfe.“

Checkliste Communicator

- **Dialogplattformen institutionalisieren** – Schaffen Sie gezielt Raum für den Kulturdialog in den lokalen Tochtergesellschaften und auf regionaler sowie globaler Ebene. Dazu gehören sowohl explizite, formale Kommunikationsgelegenheiten wie kulturbezogene Workshops und Diskussionsrunden, aber auch die Unterstützung des informellen interkulturellen Austauschs durch Gewähren von zeitlichen Fenstern, z. B. im Rahmen von Trainings oder internationalen Projektsitzungen. Die persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller Herkunft wurde im Projekt durchweg als wichtigstes kulturintegrierendes Instrument herausgestellt.
- **Verständigungsfähigkeit herstellen** – Selbst heute fehlen vielen Mitarbeitern, auch im Management, die notwendigen Sprachkenntnisse, um tatsächlich am Kulturdialog teilnehmen, eigene Interpretationen zu Grundwerten in die Diskussion einbringen und interkulturelle Kommunikationsnetzwerke schaffen zu können. Häufig bestehen in einigen Regionen neben den Sprachproblemen außerdem kulturelle Barrieren in der Kommunikationspraktik, die die Teilnahme am offenen Dialog behindern. Hier müssen Führungskräfte, z. B. in Meetings, gezielt die Meinungen und Werteinterpretationen traditionell zurückhaltenderer Mitarbeiter einholen und damit langfristig ihre Dialogfähigkeit und -bereitschaft erhöhen.
- **Kommunikationsmittel konsequent internationalisieren** – Unternehmenseigene Intranetseiten sind selbst heute noch vielfach nur auf Deutsch vorhanden, auf Englisch wird allenfalls ein Ausschnitt präsentiert. Das führt oft dazu, dass ausländische Mitarbeiter die dort publizierten Informationen schlicht ignorieren.
- **Global taugliche Artefakte** – Symbole, Slogans, Logos und weitere Artefakte (Architektur, Raumgestaltung, Arbeitskleidung), die die kulturelle Integration des Unternehmens unterstützen sollen, müssen in international akzeptabler und positiv besetzter Weise gestaltet werden. Schlecht formulierte englische Slogans, die ein Wir-Gefühl fördern sollen, wirken schnell lächerlich und stellen damit den Erfolg der gesamten Initiative in Frage.

Wichtige unterstützende Treiber: Cultural Ambassador und Open Sky



Cultural Ambassador

Cultural Ambassador

In allen partizipierenden Unternehmen wird die ausschlaggebende Bedeutung der personalen Vermittlung der kulturellen Werte für die Erreichung der Integrationsvision betont. Unternehmen, die bereits einen relativ hohen kulturellen Integrationsgrad verwirklichen konnten, weisen stets eine vergleichsweise sehr hohe Zahl von Impatriates bzw. Expatriates auf (Zitat 1, 2), die in der Regel als Middle oder Senior Manager neben ihren Fachaufgaben gezielt als Botschafter die Grundwerte des globalen Unternehmens vermitteln (Zitat 3). Die kulturprägenden Funktionen der Cultural Ambassadors sind vielfältig: Da sie oft selbst eine langjährige Sozialisation im globalen Unternehmen erfahren haben, können sie nicht nur im Dialog helfen, die Spannungen zwischen lokaler Kultur und transnationaler Dachkultur zu überwinden, sie tragen auch zur Weiterentwicklung und Verfestigung der transnationalen Kultur bei (Zitat 4). Sie schaffen zunächst auf sehr persönlicher Basis in der Interaktion mit lokalen Mitarbeitern direkte interkulturelle Dialogmöglichkeiten zum Thema Unternehmenskultur und sorgen so für die kontinuierliche Abstimmung zwischen unterschiedlichen lokalen und/oder zentralen Werteverständnissen (Zitat 5). Den internationalen Managern selbst eröffnen wechselnde Auslandsaufenthalte immer neue Gelegenheiten für die Überprüfung der eigenen Verhaltensroutinen und des eigenen Wertehorizonts in unterschiedlichen lokalkulturellen Kontexten und sorgen so gleichzeitig für die weitere Internalisierung als auch für die nötige Flexibilität der eigenen kulturellen Orientierung. Für die jeweiligen lokalen Mitarbeiter in den Tochtergesellschaften erfüllt der Expatriate eine wichtige Vorbild- und Spiegelungsfunktion. Gerade Expatriates sind daher besonders gefordert, ihre Handlungen stets in Übereinstimmung mit den Grundwerten zu bringen. Nur so qualifizieren sie sich in einem tatsächlich wertorientierten Unternehmen letztlich für weitere Führungspositionen.



Zitat 1: „Wir haben die Expatriates reduziert. Wir haben dadurch unsere internationale Atmosphäre verloren, wir müssen das wieder balancieren. Wir werden deshalb die Expatriatezahlen wieder erhöhen, nicht nur Deutsche, sondern auch aus anderen Regionen.“

Zitat 2: „Wir brauchen solche Leute, richtig Manpower. Nicht nur als Transmissionsriemen zwischen den Kulturen, sondern auch, um sie besser zu integrieren, um gemeinsame Werte zu bilden.“

Zitat 3: „Der Schlüssel hinter der integrativen Kultur ist die internationale Rotation. Die internationalen Manager wurden hier immer sehr hoch geschätzt. (...) Insgesamt hat diese Rotation Enormes geleistet.“

Zitat 4: „Wir hatten immer Rotationsprogramme (...). Und das hängt mit der Kultur zusammen. Und wie man sicherstellen kann, dass man diese gemeinsame Kultur in der gesamten Organisation beibehält – das geht bei uns nur über Expatriateprogramme.“

Zitat 5: „Der persönliche Kontakt läuft auch viel über die Expatriates. Das hat unheimlich viel gebracht in der Verständigung mit Deutschland.“



Checkliste Cultural Ambassador

- **Rotationsprogramme verstetigen** – Aus Kostengründen haben viele Unternehmen in letzter Zeit ihre Expatriateprogramme zurückgefahren. Das kann die kulturelle Integration des Gesamtunternehmens verzögern oder gar verhindern. Die persönliche Begegnung mit Kollegen aus anderen Kulturkreisen gilt trotz E-Mail und Telefon als zentrales Instrument der Integration. Dabei muss die Entsendung aus der Zentrale zunehmend durch Rotation aus den Regionen bzw. zwischen den Regionen ergänzt werden.
- **Flexibilität zulassen** – Aufgrund unterschiedlicher Arbeits- und Lebensbedingungen in vielen Ländern sind Rotationsprogramme in ihrer Ausgestaltung flexibel zu halten, z. B. hinsichtlich Dauer, Gastland, Funktion und Karrierephase. Die Rotation jüngerer Mitarbeiter zu Beginn ihrer Karriere kann ihnen von Anfang an eine globale Perspektive geben, ihre interkulturelle Kompetenz entwickeln und einen Grundstein für ihr persönliches internationales Kommunikationsnetzwerk legen. Dadurch werden wichtige Voraussetzungen für die interkulturelle Verständigung und die kulturelle Integration des Gesamtunternehmens geschaffen.
- **Roundtrip garantieren** – In vielen Regionen scheitern Auslandsentsendungen schon daran, dass die Mitarbeiter aus Angst vor einer schlecht organisierten Repatriierung lieber auf die interkulturelle Erfahrung verzichten. Die Vorabgarantie einer akzeptablen Rückkehroption würde auch den oft entsendungsunwilligen US-amerikanischen Managern neue internationale Erfahrungen ermöglichen.
- **Einbindung vor Ort sicherstellen** – Trotz der viel beschworenen Globalisierung fühlen sich Mitarbeiter vor, während und nach Auslandsaufenthalten immer noch vielfach allein gelassen. Systematische interkulturelle Mentoringprogramme im Heimat- und Gastland können die informelle kulturelle Integration unterstützen und wichtige interkulturelle Erfahrungen für das Gesamtunternehmen nutzbar machen.

Wichtige unterstützende Treiber: Communicator und Open Sky

Open Sky

Das personalpolitische Instrument des Open Sky signalisiert den Managern in den Tochtergesellschaften, dass die Integration der Kulturen auch durch eine konkrete internationale Karrierepolitik gefördert wird. Open Sky bedeutet, dass die Wege in die Konzernspitze grundsätzlich offen sind und eine internationale Durchmischung der Führungskernmannschaft an der Spitze des globalen Unternehmens angestrebt wird. Zu diesem Instrument gehören Unterstützungsmethoden wie ein weitgehend einheitliches Beurteilungssystem für Führungskräfte sowie Rotationsysteme und intensive Trainingsprogramme, die überhaupt erst die Nutzung der internationalen Aufstiegsmöglichkeiten ermöglichen. In einigen unserer Projektunternehmen konnten wir ein erhebliches Demotivationspotenzial auf Seiten der ausländischen Führungskräfte feststellen, wenn die Karrierewege an einer mehr oder weniger unsichtbaren „Glass Ceiling“ an der Spitze der lokalen Unternehmenseinheit enden (Zitat 1). In anderen Unternehmen, die bereits eine internationale Besetzung der Führungsspitze hervorgebracht haben, war die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Gesamtunternehmen in den ausländischen Unternehmenseinheiten signifikant höher (Zitat 2).

Gerade Unternehmen, die Interkulturalität oder Internationalität ausdrücklich als Kernwert verankert haben, dürfen die Symbolwirkung der Besetzungspolitik auf Topmanagementpositionen nicht unterschätzen (Zitat 3). Gemeinsame globale Grundwerte müssen vor allem auch in den Personalentscheidungen sichtbar werden. Unabhängig vom Herkunftsland muss den internationalen Nachwuchsmanagern klar signalisiert werden, dass ihnen bei nachgewiesenen werteorientiertem Verhalten letztlich auch der Weg in den Konzernvorstand offen steht – und dieser nicht, wie bisher oft, trotz Internationalitätsbekenntnis de facto auf Stammlandangehörige beschränkt ist (Zitat 4). Die als mangelhaft empfundene Repräsentanz der anderen Kulturen in der Konzernzentrale wird als ein Grundproblem der Unternehmensentwicklung mit erheblichen negativen Folgen für die Akzeptanz der Unternehmensführung und der „gemeinsamen“ Unternehmenskultur in den lokalen Umfeldern betrachtet. Ohne Lösung dieses Problems werden globale Unternehmen in lokalen Märkten weiterhin vor Schwierigkeiten stehen, exzellenten Führungskräftenachwuchs an sich zu binden.



Zitat 1: „Die meisten Top-Führungskräfte kommen aus [der deutschen Konzernzentrale]. Internationale Führungskräfte haben es schwer, dort überhaupt irgendwelche Akzente zu setzen.“

Zitat 2: „Im Top-Management des Unternehmens ist Nationalität kein Thema. Das ist auf keinen Fall ein Kriterium. Und die Muttersprache ist auch keins, die Religion nicht und so weiter.“

Zitat 3: „Eine globale Unternehmung kann kein monokulturelles Board haben.“

Zitat 4: „Für die Amerikaner sind wir ein deutsches Unternehmen, kein internationales. Der Vorstand in den USA ist deutsch. Der Finanzrat ist deutsch. Viele der Group Vice-Presidents sind deutsch.“

Checkliste Open Sky

- **Führungspositionen internationalisieren** – Auch den ausländischen Mitarbeitern in den Tochtergesellschaften müssen alle Karrierewege im Unternehmen offen stehen, bis hin zum symbolträchtigen Vorstand.
- **Globale Auswahlverfahren umsetzen** – Vielfach existieren in den Unternehmen bereits globale Prozesse für die Selektion weltweiter Führungskräfte und trotzdem werden meist, aus Sicht der ausländischen Mitarbeiter, immer nur Deutsche in die Führungsposition gebracht. Die mangelnde Transparenz weckt schnell den Verdacht, vom Mutterhaus oft proklamierte Grundwerte zu Internationalität, Interkulturalität und Diversität wären bloße Lippenbekenntnisse.
- **Imageprobleme im Ausland abbauen** – Die mangelnde Internationalität der Führungsriege wird häufig mit dem Hinweis auf die „Zweitklassigkeit“ der Manager in den Tochtergesellschaften gerechtfertigt. Probleme bei der Rekrutierung erstklassiger Mitarbeiter im Ausland, zudem mit einer zum Unternehmen passenden Grundwertedisposition, werden immer noch selten systematisch (lokales Sponsoring, Anbindung an lokale Spitzenuniversitäten) bekämpft.

Wichtige unterstützende Treiber: Cultural Ambassador, Communicator und Compliance



Compliance

Das Instrument Compliance fasst alle Kontroll-, Sanktionierungs-, Selektions-, Bewertungs- und Anreizsysteme zusammen, die gezielt der formalen Absicherung und Verankerung der gemeinsamen Unternehmenskultur im Gesamtunternehmen dienen. Erst wenn Fehlverhalten tatsächlich sanktioniert wird oder wertkonformes Verhalten den Aufstieg Einzelner sichtbar beschleunigt, und zwar sowohl in der Zentrale als auch in den Tochtergesellschaften weltweit, wird ein Kulturprogramm von den Mitarbeitern wirklich ernst genommen. Die systematische Einbindung unternehmenskultureller Aspekte in das Jahresgespräch mit dem Vorgesetzten oder auch die konsequente Sanktionierung von werteverletzendem Verhalten Einzelner sendet wichtige Signale an die Mitarbeiter weltweit und schafft individuelle Verbindlichkeit gegenüber den gemeinsamen Grundwerten.

Formale, sanktionsgestützte Compliance-Systeme, wie z. B. Einführung von Entgeltkomponenten und kulturbezogene Managementbewertungen (Zitat 1, 2), haben insbesondere dann Vorteile, wenn die kulturellen Kernwerte schnell und wirksam übertragen werden sollen. Sie erfordern allerdings auch ein Überwachungssystem der Normeinhaltung (z. B. Compliance Officer, anonyme Hotlines, vgl. Zitat 3), das erheblichen Aufwand verursachen und zudem die Vertrauensbasis im Unternehmen gefährden kann. Die Entscheidungsproblematik hinsichtlich des Einsatzes von Compliance-Konzepten ist damit besonders vielschichtig und schwierig. Fragen, die sich stellen, sind u. a.: Welche Konsequenzen hat es, wenn eine gemeinsame globale Unternehmenskultur den Mitarbeitern förmlich aufgezwungen wird? Rechtfertigt der bürokratische Aufwand z. B. globaler Überwachung der Wertekonformität tatsächlich ihren Nutzen? Welche Selbstverpflichtung ist die Führung bereit einzugehen? Gerade in diesen sensiblen Bereichen können Unklarheiten, Inkonsequenz und Widersprüchlichkeiten (zwischen den Einzelmaßnahmen und im Verhältnis zu den eigentlichen Inhalten der Unternehmenskultur) rasch zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit des gesamten kulturellen Integrationsprogramms führen.



Zitat 1: „Die Werte sind natürlich auch in den formalen Bewertungen von Führungskräften enthalten. Zum Beispiel Verhaltensweisen wie vertrauenswürdig, verantwortungsvoll, verlässlich; alles Dinge, die in unseren Führungsprinzipien drin sind.“

Zitat 2: „Ein Beispiel: das Anreizsystem. Wir haben hier Pay-for-performance eingeführt, denn das stimmt mit den Konzepten der [Unternehmenskultur] überein. (...) Hier steht, wir sollen die einzelnen Mitarbeiter für ihre Leistung honorieren. Deshalb war es für uns sehr wichtig, das Anreizsystem zu ändern.“

Zitat 3: „Jeder Anruf wird ernst genommen und von einer unabhängigen Gruppe von Leuten individuell gehandhabt. (...) Wenn wir zehn Fälle zu einer Sache haben, dann wissen wir: Klar, hier ist wirklich ein größeres Problem. Das ist also ein wirklich gut strukturierter Prozess, um Beschwerden zum Thema Grundwerte gründlich zu bearbeiten.“

Checkliste Compliance

- **Verbindlichkeit der Grundwerte** – Wenn das Unternehmen die globale Integration über gemeinsam entwickelte Grundwerte anstrebt, dann ist eine verbindliche Verpflichtung aller Mitarbeiter/Manager weltweit hilfreich, auch, um den zentralen unternehmenspolitischen Stellenwert der Unternehmenskultur zu demonstrieren.
- **Kulturtauglichkeit prüfen** – In vielen Unternehmen sind die Selektions-, Bewertungs- und Anreizsysteme nicht konsequent auf die globalen Unternehmenswerte abgestimmt. Das kann zu Widersprüchen und damit auch zum Verlust der Glaubwürdigkeit der kulturellen Integrationsinitiative führen.
- **Kontrolle und Sanktionierung** – Die kulturelle Entwicklung muss durch kontinuierliche Monitoringprozesse (Mitarbeiterbefragungen, regelmäßige Kulturdiagnose, ständige Feedbackmöglichkeiten z. B. durch anonyme Hotlines) ständig beobachtet und abgesichert werden. Grobe Verletzungen der Wertordnung durch Einzelne müssen konsequent verfolgt und sichtbar sanktioniert werden, nur so kann die notwendige Glaubwürdigkeit der Kulturinitiative abgesichert werden.

Wichtige unterstützende Treiber: Open Sky und Visible Action

6. Fazit: Optionen des effektiven Managements globaler Unternehmenskulturen

Kongruenz von Zielen, Methoden und Maßnahmen der kulturellen Integration

Die Projektstudie hat deutlich gezeigt, dass die jeweilige Integrationsvision umso effizienter realisiert werden kann, je eindeutiger die Integrationsmethode ist und je synchronisierter der Einsatz der Kulturintegrationstreiber erfolgt. Das Konzept der Kulturintegrationstreiber muss daher so umgesetzt werden, dass sich die einzelnen Treiber gegenseitig unterstützen und nicht – wie in einigen Projektunternehmen – Widersprüche in ihrem Einsatz entstehen. Widersprüche oder sogar Blockaden der Kulturentwicklung sind häufig Ergebnis eines asynchronen Einsatzes der Kulturintegrationstreiber, wenn beispielsweise einerseits die globale Grundwerteorientierung im Sinne der Cultural Vision verstärkt werden soll, andererseits zum gleichen Zeitpunkt die Entsendung von Cultural Ambassadors und/oder die Führung des Local Dialogue aus Kostengründen reduziert wird.

Gleichzeitig sind die Maßnahmen konsequent auf die unternehmensspezifische Integrationsvision (vgl. Abschnitt 4) auszurichten. Auch wenn aus unserer Sicht unabhängig vom gewählten Integrationsziel stets der integrierte Einsatz aller sieben Kulturtreiber erforderlich ist, so ist ihre konkrete Ausgestaltung jeweils unterschiedlich vorzunehmen. Ein Unternehmen mit Integrationsziel Akzeptanz der kulturellen Diversität im globalen Verbund wird beispielsweise eine Kulturvision zu formulieren haben, die die interkulturelle Toleranz und wechselseitige Verstehensbereitschaft heterogener lokaler Subkulturen betont. Gleichzeitig sind die Maßnahmen der Compliance, z. B. Managementbewertungssysteme, gezielt zur Förderung interkultureller Kompetenz, Anpassungsfähigkeit und Fremdsprachenkenntnis einzusetzen. Sanktioniert wird die Missachtung kultureller Diversität. Rotationsprogramme und Kommunikationsforen sollten den Austausch, das wechselseitige Kennenlernen und Respektieren der kulturell divergierenden Manager aus den verschiedenen Unternehmenseinheiten in den Vordergrund stellen, ohne den interkulturellen Dialog jedoch auf die Erarbeitung und Abstimmung gemeinsamer, übergreifender Unternehmensgrundwerte auszurichten.

In einem Unternehmen mit Integrationsziel transnationale Dachkultur hingegen, ist gerade diese Ausarbeitung eines gemeinsamen kulturellen Orientierungsmusters systematisch in den Mittelpunkt von Führungskräfte tagungen, Trainings und Expatriateprogrammen zu stellen. Karrierewege müssen hier die Bedeutung langfristiger Sozialisierung in der gemeinsamen Unternehmenskultur, d. h. das Prinzip ausschließlich interner Nachwuchsrekrutierung, sichtbar machen. Die Managementselektion und -bewertung ist weltweit einheitlich an den gemeinsamen globalen Grundwerten und Verhaltensmustern vorzunehmen. Sanktioniert wird in diesen Unternehmen die Missachtung der gemeinsamen kulturellen Normen und Grundwerte; spezifisch lokale Verhaltensroutinen, die in der Interaktion zu Konflikten oder Missverständnissen führen könnten, müssen dabei zwangsläufig in den Hintergrund treten.

Methoden und Instrumente der kulturellen Entwicklung sind daher stets mit Blick auf die kulturelle Integrationsvision des jeweiligen Unternehmens in jedem konkreten Fall neu und individuell auszugestalten und zu implementieren. Das System der KIT⁷-Integrationstreiber bietet wie die Module der Kulturentwicklung lediglich ein Raster, das eine systematische Vorgehensweise und damit eine rationale Entscheidung über den Einsatz kulturgestaltender Maßnahmen fördert.

Gibt es eine „Best Practice“ der Kulturgestaltung im globalen Unternehmen?

Die Antwort liegt auf der Hand: ja und nein! Grundsätzlich kann eine „Best Practice“-Empfehlung nur für Unternehmen ähnlicher Größe, ähnlichen Alters, ähnlicher Ausdehnung, ähnlicher Strategie, Struktur und Marktbedingungen gelten. Die Randbedingungen sind in der Unternehmensrealität derart vielfältig, dass eine übertragbare „Best Practice“ nur unter Angabe von Restriktionen sinnvoll formuliert werden kann. Ist beispielsweise ein Unternehmen ein Finanzkonglomerat, dessen Konzernzentrale die Funktion der Finanzholding hat, die bewusst auf Ressourceninterdependenzen verzichtet (um Unternehmensteile problemloser kaufen und verkaufen zu können), sind die Anforderungen an die kulturelle Integration ihrer Führungskräfte gänzlich andere als in einem Unternehmen, dessen Konzept auf starke Vernetzung der Unternehmensteile ausgerichtet ist, um globale Synergien für einen einheitlichen Marktauftritt zu realisieren.

Der „Best Practice“-Ansatz, den die Projektergebnisse nahe legen, ist daher lediglich formal zu verstehen, d.h. im Sinne wie die Kultur analysiert und gestaltet werden kann, aber nicht inhaltlich im Sinne, welche Art von Kultur angestrebt werden sollte. Das formale Konzept der „Best Practice“ aus Modulen der Kulturintegration (Abschnitt 4) und Kulturtreibern des KIT⁷ (Abschnitt 5), das in diesem Leitfaden vorgestellt wurde, unterstützt das Management dabei, Defizite, Widersprüche oder Vagheiten in der Interdependenz zwischen Integrationsvision, Integrationsprinzip und Instrumenteneinsatz aufzudecken. Die Analyse der Ist-Kultur und die generelle Festlegung des Integrationsziels bilden dafür die Grundlagen. Die systematische Überprüfung und Fortentwicklung kulturwirksamer Mechanismen anhand der Checklisten des KIT⁷-Instrumentariums baut darauf auf und bietet dem Management multinationaler Unternehmen die Chance, die eigenen Entscheidungen und Aktionen im Hinblick auf die kulturelle Integrationsvision systematisch zu hinterfragen. Das hier vorgestellte „Best Practice“-Konzept ist insofern geeignet, die Stärken und Schwächen einer gegebenen Unternehmenskultur freizulegen und Entscheidungsnotwendigkeiten für die kulturelle Entwicklung zu identifizieren.

Eindeutig gibt es aber eine „Worst Practice“, und zwar nicht nur im Sinne widersprüchlicher gedanklicher Konstrukte zur Kulturgestaltung, sondern auch als Realität in der Praxis: „Worst Practice“ findet sich in Unternehmen, die weder ihre Kulturprofile kritisch überprüfen, noch sich der Vagheit ihres Integrationsziels bewusst sind und deshalb auch nicht die verfügbaren Integrationsinstrumente gezielt einsetzen. Die kulturelle Entwicklung bleibt weitgehend dem Zufall überlassen und ist meist abhängig von wechselnden Vorstandsvorsitzenden oder anderen einflussreichen Stakeholdern. In diesem Zustand verharren manche Unternehmen so lange, wie sie über Produkte/Dienstleistungen mit internationalen Wettbewerbsvorteilen verfügen, die eine noch ausreichende Rentabilität des Unternehmens sichern. Die Wachstumspotenziale an Rentabilität bleiben aber aufgrund der durch kulturelle Reibungen ausgelösten hohen Transaktionskosten ungenutzt. Steht das Unternehmen starken Konkurrenten gegenüber, fehlt in einer solchen Situation eine funktionsfähige Unternehmenskultur, mit der transaktionskostenminimal die strategisch relevanten Wettbewerbsvorteile im globalen Rahmen weiterentwickelt werden können.

Anmerkungen

- [1] Vgl. etwa die theoretisch-konzeptionellen Auseinandersetzungen bei Scholz (1988), Dierkes (1990), Heinen & Frank (1997) oder Sackmann (2002).
- [2] Zur Kritik an den dominant funktionalistisch-positivistisch angelegten empirischen Untersuchungen in den 80er/90er Jahren siehe Martin (2002).
- [3] Theoretische Abhandlungen zur Unternehmenskultur multinationaler Unternehmen finden sich etwa bei Schreyögg (1993, 2000), Fischbach (2002) und Schmid (1996).
- [4] Ausnahmen bilden z. B. die Arbeiten von Van Maanen und Laurent (1993) sowie Brannen (1992), die sich jedoch im Wesentlichen auf die Darstellung der Persistenz nationalkulturell geprägter Wertsysteme in US-amerikanisch-japanischen Unternehmen beschränkt, ohne systematisch auf die Handlungsoptionen des Managements bei der Veränderung kultureller Interaktionsmuster einzugehen. Seit kurzem liegt außerdem eine Untersuchung von Moore (2005) vor, die mit ethnografischen Methoden die kulturelle Entwicklung der britischen Niederlassung einer deutschen Großbank im Detail erschließt, aber aufgrund der Beschränkung auf eine Unternehmenseinheit im Unterschied zur vorliegenden Studie keine Möglichkeiten des Vergleichs und der Typenbildung bietet.
- [5] Zwischen 1997 und 2004 haben beispielsweise 72 Prozent der DAX-30-Unternehmen eine Ausarbeitung globaler kultureller Grundwerte vorgenommen, meist definiert als verbindlicher Handlungsrahmen für die Gesamtbelegschaft weltweit.
- [6] Zur Frage der Unternehmenskultur als alternativer bzw. ergänzender Steuerungsmechanismus in multinationalen Unternehmen vgl. Jaeger (1983), Bartlett & Ghoshal (1998), Nohria & Ghoshal (1994) sowie die umfangreiche empirische Untersuchung von Harzing (1999).
- [7] Nur beispielhaft sei hier auf die Fälle Enron (Betrug), BASF-USA (Preisabsprachen im „Vitaminskandal“) sowie Volkswagen (Korruption) verwiesen, in denen Verfehlungen einzelner Manager erheblichen Schaden für das jeweilige Gesamtunternehmen verursachten.
- [8] Schein (1992: 12) beispielsweise definiert die Kultur einer Gruppe bzw. eines Unternehmens wie folgt: „A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“
- [9] So etwa bei Sackmann (2002), Dierkes (1990) und Morosini (1998).
- [10] Die Nonkonvergenz und Stabilität nationaler Kulturen wird unter anderem diskutiert bzw. empirisch überprüft bei Hofstede (2002), Schneider & Barsoux (1997), Adler (2000), Trompenaars (1993), Reber (1997).
- [11] Zur Stabilität kultureller Grundannahmen aus organisationspsychologischer Sicht siehe beispielsweise Schein (1992).
- [12] Ein Vertreter dieser – empirisch bisher umstrittenen – These ist beispielsweise Cox (1993).

- [13] Insbesondere Denison (1990) sowie Kotter & Heskett (1992) haben sich der Erforschung des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gewidmet. Hier wird teilweise auch ersichtlich, wie schwierig die Isolierung der Variable Unternehmenskultur von interdependenten Variablen wie Unternehmensstrategie oder Umfeldeinflüssen ist.
- [14] Zur Differenzierung von aktionsorientierten versus wertorientierten Kulturkonzeptionen vergleiche Szabo et al. (2001).
- [15] Der Begriff schließt die Existenz von Subkulturen (regional, funktionsbezogen, religiös, professionell u. Ä.) im Unternehmen mit ein. Ausschlaggebend für eine gelungene Integration in globalen Unternehmen ist dabei nach unserer Einschätzung nicht die Eliminierung dieser Subkulturen, sondern die Herstellung von Verständigungsfähigkeit, Akzeptanzbereitschaft und Kooperationsfähigkeit an ihren Schnittstellen, um etwa überregionale oder abteilungsübergreifende Abstimmungsprozesse effizient zu ermöglichen.
- [16] Zur kulturprägenden Rolle von Führungskräften vgl. Schein (1992).
- [17] Die Begrifflichkeit Clan, Markt, Hierarchie zur Beschreibung von (Unternehmens-) Kulturen geht auf die Arbeiten von Ouchi (1981) zurück, der die Kulturtypen jedoch im Unterschied zum hier eingeführten Verständnis in erster Linie nationalen Kulturausprägungen zuordnete. Vgl. zum Prinzip der Vergemeinschaftung grundlegend auch Tönnies (1981).
- [18] Kristensen und Zeitlin (2005) schildern den Fall eines ursprünglich britischen Unternehmens, in dem die dänische Tochtergesellschaft durch geschickte Platzierung von Führungskräften und ökonomischen Erfolg zunehmend kulturellen Einfluss auf das Gesamtunternehmen gewinnen konnte.
- [19] Zum Projekt ist ein Aufsatz im Harvard Business Manager erschienen (Blazejewski & Dorow, 2006), der eine anders akzentuierte, die Sicht der betroffenen Manager betonende Typisierung der Kulturtypen in „Die Geblendeten“, „Die Gesetzestreuen“ sowie „Die Erwählten“ vornimmt. Der Beitrag im Harvard Businessmanager erscheint am 20. Dezember 2005 in der Ausgabe 1/2006 des Harvard Businessmanagers.
- [20] Unterschiedliche Diagnoseinstrumente werden u.a. diskutiert von Sackmann (2002), Osterloh (1988) sowie Krause (1998).
- [21] Zum Fall Wal-Mart siehe beispielsweise Reinhold (2005) und Polke-Majewski (2005). Per Gerichtsbeschluss stoppte der deutsche Betriebsrat die Einführung eines von der US-amerikanischen Muttergesellschaft gestalteten Verhaltenskodex, der von Mitarbeitern öffentlich als „kulturimperialistisch“ geißelt wurde.

Literaturverzeichnis

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behaviour*. Boston: Kent Publishing Company.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1998). *Managing across borders: The transnational solution*. London: Random House.
- Blazejewski, S. & Dorow, W. (2006). Wie ein Wertekodex funktionieren kann. In: *Harvard Businessmanager*. Vol. 1/2006.
- Brannen, M. Y. (1992). *Your next boss is Japanese: Negotiating cultural change at a Western Massachusetts paper plant*. Dissertation. Amherst: University of Massachusetts.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Chichester: Wiley.
- Dierkes, M. (1990). Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung. In: Merkens, H., Schmidt, F. & Dürr, W. (Hrsg.). *Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung*. Baltmannsweiler: Burgbücherei Schneider: 13-46.
- Fischbach, D. (2002). *Die Managementkultur multinationaler Unternehmen*. Dissertation. Universität St. Gallen.
- Harzing, A.-W. K. (1999). *Managing the multinationals*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Heinen, E. & Frank, M. (1997). *Unternehmenskultur*. München: Oldenbourg.
- Hofstede, G. (2002). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Jaeger, A. M. (1983). The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation. In: *Journal of International Business Studies*. Fall/1983: 91-114.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Krause, A. (1998). *Die betriebswirtschaftliche Kulturanalyse*. Aachen: Shaker.
- Kristensen, P. H. & Zeitlin, J. (2005). *Local players in global games. The strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Moore, F. (2005). *Transnational business cultures. Life and work in a multinational corporation*. Aldershot: Ashgate.
- Morosini, P. (1998). *Managing cultural differences: Effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances*. Oxford: Pergamon.
- Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 15: 491-502.

- Osterloh, M. (1988). Methodische Probleme einer empirischen Erfassung von Organisationskulturen. In: Dülfer, E. (Hrsg.). Organisationskultur. Stuttgart: Poeschel: 139-151.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Polke-Majewski, K. (2005). Wer brav ist, kriegt ein Würstchen. Die Zeit, Online-Ausgabe Zeit.de. 13. März 2005.
- Reber, G. (1997). Festgemauert in der Erde: Eine Studie zu Veränderung oder Stabilität des Führungsverhaltens von Managern in Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Tschechien und der Schweiz zwischen 1989 und 1996. In: Klimecki, R. & Remer, A. (Hrsg.). Personal als Strategie. Festschrift für R. Wunderer. Neuwied: Luchterhand: 158-184.
- Reinhold, T. (2005). Gefährliche Liebschaften. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Online-Ausgabe Faz.net. 16. Juni 2005.
- Sackmann, S. (2002). Unternehmenskultur. Neuwied: Luchterhand.
- Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmid, S. (1996). Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, S. C. & Barsoux, J.-L. (1997). Managing across cultures. London: Prentice-Hall.
- Schreyögg, G. (1993). Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Haller, M. (Hrsg.). Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern: Verlag Paul Haupt: 149-170.
- Schreyögg, G. (2000). Unternehmenskultur im internationalen Kontext. In: Clermont, A., Schmeisser, W. & Krimphove, D. (Hrsg.). Personalführung und Organisation. München: Vahlen: 781-79.
- Szabo, E., Reber, G., Weibler, J., Brodbeck, F. C. & Wunderer, R. (2001). Values and behaviour orientations in leadership studies: Reflections based on findings in three German-speaking countries. Leadership Quarterly. Vol. 12: 219-244.
- Tönnies, F. (1981). Gemeinschaft und Gesellschaft. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Trompenaars, F. (1993). Managing across cultures. New York: Random House.
- Van Maanen, J. & Laurent, A. (1993). The flow of culture: some notes on globalization and the multinational corporation. In: Ghoshal, S. & Westney, D. E. (Hrsg.). Organization Theory and the Multinational Corporation. New York: St. Martin's: 275-312.

Publikationsverzeichnis

Folgende Publikationen sind im Rahmen des Projektes „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ bereits erschienen:

In der Reihe „Liz Mohn – A Cultural Forum“:

„Promoting Cultural Identity in the Age of Globalization – A German-Egyptian Experience“, Gütersloh 2002,

„The Impact of Globalization on Cultural Identity in Business“, Gütersloh 2002,

„Corporate Cultures in Global Interaction“, Gütersloh 2003,

„Corporate Cultures in Global Interaction – Experiences in Business“, Gütersloh 2004.

Sackmann, Sonja A.: Toyota Motor Corporation – Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive, Gütersloh 2005.

Die Publikationen erhalten Sie kostenfrei über die Bertelsmann Stiftung bei Simone Lippisch (simone.lippisch@bertelsmann.de)

oder direkt über den Link zur Internetseite des Projektes „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ www.bertelsmann-stiftung.de

| BertelsmannStiftung

Impressum

© 2005 Bertelsmann Stiftung

Herausgeber:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:

Simone Lippisch

Art Director:

Heike van Meegdenburg

Gestaltung:

www.a3plus.de,
Gütersloh

Bildnachweise:

Archiv Bertelsmann Stiftung

Druck:

Druckerei Reinhold Festge GmbH & Co. KG,
Oelde

