

A Einführung

1 Problemstellung und Relevanz

Die fortschreitende Internationalisierung der Wirtschaft ist kein neues Phänomen. Allerdings haben Geschwindigkeit und Ausmaß dieser Entwicklung in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Ausgelöst durch einen globalen Kostenwettbewerb und die Sättigung von angestammten Heimatmärkten sehen sich Unternehmen aus den Industrienationen immer häufiger gezwungen, Teile ihrer Wertschöpfung in Schwellenländer, die Staaten der Dritten Welt oder ehemalige Planwirtschaften zu verlagern. Die Region Mittel- und Osteuropa spielt dabei als Abwanderungs- und Expansionsziel eine herausragende Rolle. Deutsche Firmen gehören, oftmals in Anknüpfung an Traditionen, die bis ins letzte oder vorletzte Jahrhundert zurückreichen, zu den wichtigsten Investoren in Polen, Tschechien oder Rußland.¹

Unabhängig von der bevorzugten Eigentumsform bei der Internationalisierung (Tochtergesellschaft oder Joint Venture) sowie der gewählten Eintrittsstrategie (Neugründung, Übernahme) führen Direktinvestitionen dazu, daß ein wachsender Teil der Belegschaft außerhalb des Heimatlandes arbeitet. In einigen deutschen Großunternehmen liegt diese Quote inzwischen bei über 50%.² Entsprechend haben nicht mehr nur ausgewählte Mitarbeiter des Stammhauses in bestimmten Situationen Kontakt zu Angehörigen aus anderen Landesgesellschaften, etwa im Rahmen von Entsendungseinsätzen, Arbeitsgruppen oder Aufsichtsgremien. Grenzüberschreitende Interaktionen, ob persönlich oder medienvermittelt, gehören zunehmend für viele Hierarchieebenen und Funktionsbereiche zum Alltag. Eng verbunden mit dieser Entwicklung ist die Zunahme an Ressourcenflüssen (Vorprodukte, Dienstleistungen, Wissen, Personal) zwischen den weit verteilten organisationalen Subsystemen.³ Der moderne Produktionsprozeß ist dadurch wesentlich komplizierter geworden, denn er verlangt die zeitgleiche und präzise Koordination vieler Schnittstellen.

Das Management der daraus resultierenden komplexeren Logistik scheint aber weniger kritisch, wie aus der Praxis berichtet wird. Unternehmen sehen sich in der Lage den Fluß an Gütern oder formalen Informationen durch neue Systeme und Software sicherzustellen. Die eigentliche Herausforderung ist impliziter Natur - die Komplexität bei der Leistungserstellung wird vor allem durch die kulturellen Prägungen der Mitarbeiter in den verschiedenen Landesgesellschaften erhöht. Hier müssen in vielen

¹ vgl. Voß/Wilke (2003), S. 31ff.

² Eine Auswahl an DAX-Unternehmen findet sich bei Kutschker/Schmid (2005), S. 257.

³ vgl. Bartlett/Goshal (1989), Gupta/Gonvindarajan (1991).

Fällen Menschen zusammenarbeiten, die unterschiedliche Wertvorstellungen haben, andere Verhaltensnormen pflegen und ihre Realität auf verschiedene Weise wahrnehmen. Besonders aus der Sicht deutscher Unternehmen spiegelt sich das häufig in einem Gefälle von Know-how und Qualität bei der Leistungserstellung wider. Das Problem der langen Lieferkette beschäftigt etwa die Automobilindustrie und wird als Grund für den sprunghaften Anstieg der weltweiten Rückrufaktionen gesehen. Deren Zahl hat sich zwischen 1999 - 2004 mehr als verdoppelt.⁴

Die kulturellen Herausforderungen für das Management internationaler Unternehmen diskutiert die wissenschaftliche Literatur bereits seit Beginn der 80er Jahre.⁵ Aus der Landeskulturforschung stammt die These, daß menschliches Verhalten auch in Organisationen primär durch die jeweiligen nationalen Wertemuster geprägt wird. Nach dieser heute immer noch populären Sichtweise sind die verhaltensbedingten Schwierigkeiten bei der internationalen Leistungserstellung quasi ein natürlicher Nachteil und das effektive Management dieser kulturellen Heterogenität wird als zentrale Führungsaufgabe gesehen. Doch was können solche Unternehmen tun, die auf eine gewisse *Homogenisierung* ihrer innerbetrieblichen Prozesse und Praktiken angewiesen sind? Wie lassen sich trotz oder mit den landesbedingt abweichenden Vorstellungen einheitliche Leistungsnormen innerhalb der Organisationsgrenzen sicherstellen? Das erweist sich besonders wegen des Charakters von Unternehmen als Humansysteme problematisch. Bei Menschen läßt sich eben kein Schalter umlegen und etwa ein neues Qualitätsbewußtsein einfach anordnen.

Ein alternatives Konzept mit der gestiegenen Komplexität bei grenzüberschreitenden Leistungsprozessen umzugehen, sehen einzelne Autoren in der Unternehmenskultur, einem kohärenten System aus Symbolen, Werten und Grundannahmen.⁶ Dieser Begriff wird in der Literatur ebenfalls seit den 80er Jahren intensiv diskutiert, zunächst ohne unmittelbar an das internationale Management anzuknüpfen. Die Unternehmenskulturforschung geht im Kern davon aus, daß im sozialen System Unternehmen unbewußt geteilte Wertvorstellungen stärker als klassische Führungsinstrumente wie hierarchische Weisungen oder Regeln eine Orientierung für das Handeln der Organisationsmitglieder vermitteln (zunächst auf nationaler Ebene).⁷ Diese Wirkung kommt speziell dann zum Tragen, wenn die Leistungserstellung komplex, unsicher oder nur begrenzt kontrollierbar ist. Genau das sind typische Merkmale bei der *internationalen* Arbeitsteilung. Aus einer Unternehmenskulturperspektive wären somit auch auslän-

⁴ vgl. Geiger (2005) oder Kutschker/Schmid (2005), S. 133 und die angegebene Literatur.

⁵ vgl. etwa Hofstede (1980), Adler (1991) und Kutschker/Schmid (2005), S. 780ff. Vgl. kritisch zur kulturessentialistischen Consulting-Praxis Hüsken (2006), S. 66-80, S. 108ff.

⁶ vgl. Jaeger (1983), Schreyögg (1993), S. 161ff und (1998), S. 40.

⁷ vgl. z.B. Peters/Waterman (1982), Smircich (1983) oder Schein (1985).

dische Mitarbeiter in der Lage, eine „innere Verpflichtung“ auf organisationspezifische Orientierungsmuster zu entwickeln, selbst wenn sich diese gegen ihre kulturell geprägten Eigenheiten richten. Die wirtschaftlichen Vorteile einer solchen Homogenisierung sind beträchtlich: eine länderbergreifende Identifikation mit den Basisüberzeugungen des Stammhauses erhöht die Effizienz der Integration betrieblicher Transaktionen durch reibungslose Kommunikation. Gemeinsame Deutungsmuster reduzieren zudem den Kontrollaufwand, weil sich die Mehrheit der Mitarbeiter spontan versteht, unabhängig ihrer Herkunft. Das sind elementare Voraussetzungen für das Verankern von kollektiv geteilten Qualitätsstandards. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis deuten an, daß solche Universalisierungsprozesse gelingen⁸ und im Ergebnis die kulturellen Unterschiede zwischen Unternehmen eines Landes gar prägnanter ausfallen können als in verschiedenen Ländern.⁹ In den letzten Jahren zeigt sich immer deutlicher, daß der Transfer von Verhaltenstandards zum Schlüsselfaktor bei der Steuerung multinationaler Unternehmen werden kann. Diese Bedeutung hat besonders in Branchen mit Globalisierungstendenzen stark zugenommen.¹⁰

Aus diesen Überlegungen wäre die Frage abzuleiten: Wie läßt sich ein gemeinsamer Verständigungshorizont über verschiedene Landesgesellschaften hinweg entwickeln? Der Ausgangszustand für ein internationales Unternehmen ist zunächst immer Multikulturalität, während *Homogenität* sich nicht von allein bzw. natürlich entwickelt, sondern willentlich und gezielt hergestellt werden muß.¹¹ Dieser Zustand ist also eine empirische Frage und keine a priori Annahme.¹² Obwohl Unternehmenskultur als Erklärungsfaktor für Leistung und Anpassungsfähigkeit in der wissenschaftlichen Literatur große Aufmerksamkeit errang, ist bisher über die Mechanismen eines Transfers von Deutungsmustern wenig Systematisches bekannt.¹³ Auch im internationalen Management scheint nur die kulturelle Heterogenität ausführlich dokumentiert, zur Herstellung von Homogenität liegen kaum gesicherte Erkenntnisse vor. Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis weisen zwar darauf hin, daß etwa eine einheitliche Personalpolitik, Symbolik, Sprache oder die Entsendung von Managern eine Rolle spielen. Diese Instrumente sind jedoch bisher nicht aus Perspektive der Unternehmenskultur im De-

⁸ vgl. etwa Garsten (1994) für das Beispiel von Apple in Frankreich und Schweden, Hewlett-Packard in Deutschland bei Knoblauch (1988), Bechtel bei Solomon (1993), Siemens bei McCune (1999) oder McDonalds in Rußland bei Vikhanski/Puffer (1993). Für einen Transfer von Unternehmenskultur mit Hindernissen vgl. das Beispiel Walmart in Deutschland, zitiert in Schreyögg/Steinmann (2005), S. 740f.

⁹ vgl. Kets de Vries/Miller (1986), Deal/Kennedy (1982) und Begley/Bond (2003).

¹⁰ vgl. Schreyögg (1996), S. 147, 157, Kutschker/Schmid (2005), S. 160 oder Hüsken (2006), S. 108f.

¹¹ vgl. Schreyögg (1998), S. 43f oder Welge/Holtbrügge (2003), S. 169.

¹² vgl. Schmid (1996), S. 5 und Sackmann et al. (1997), S. 33.

¹³ vgl. Schreyögg (1993), S. 157, (2005), S. 9 sowie Martin (2002), S. 349ff.

tail erforscht worden. So bleibt etwa ungewiß, wieviel Manager für welchen Zeitraum zu entsenden sind oder welchen konkreten Einfluß die Personalpolitik auf einen Kulturtransfer hat. Passen die Mitarbeiter in Auslandsgesellschaften ihr Verhalten nur an, wenn sie dazu gezwungen sind? Was ist im Einzelnen wirklich wichtig?

2 Zielsetzung der Arbeit

Wie aus den ersten Ausführungen zu erkennen ist, herrscht ein generell großer Bedarf an qualitativ-empirisch ausgerichteter Forschung, um internationale Organisationen in ihrer Komplexität besser zu verstehen.¹⁴ Insbesondere wurde die Aufarbeitung der Kulturtransferthematik durch Intensivfallstudien gefordert.¹⁵ An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. Ich möchte anhand des Beispiels eines deutsch-russischen Joint Ventures der Mobilfunkbranche mit Sitz in Moskau analysieren, wie es in kritischen Bereichen gelang, einen gemeinsamen Werte- und Verhaltenskodex zwischen Russen und Deutschen zu schaffen. Hier entstand offenbar eine Unternehmenskultur, die nicht nur einen deutlichen Kontrapunkt zu landestypischen Normen bildete, sondern sich maßgeblich an den Orientierungsmustern des deutschen JV-Partners orientierte. Meine Feldforschung umfaßt die Senderorganisation in Deutschland sowie das IJV in Rußland. Der Zeitraum an teilnehmender Beobachtung erstreckte sich insgesamt über acht Jahre und wurde durch die Befragung von 77 Personen, überwiegend Mitarbeiter der am Transferprozeß beteiligten Unternehmen, ergänzt.

Mein Interesse am Thema „Kulturtransfer“ entsprang zunächst keiner intendierten Literaturanalyse, sondern entwickelte sich schrittweise aus persönlichen Erfahrungen. Als Mitarbeiter eines großen deutschen Konzerns sowie seiner Beteiligungen war ich sechs Jahre in Rußland tätig. Dieses Unternehmen besaß einen strategischen Anteil an einem Joint Venture, das mich bei der ersten Begegnung vor Ort in Erstaunen versetzte. Ein Grund dafür war das aus meiner Sicht untypische Verhalten der russischen Mitarbeiter. Die Mehrheit von ihnen vermittelte gegenüber der deutschen Seite einen freundschaftlichen, oft rezeptiven Eindruck. Zudem waren die betrieblichen Abläufe professionell organisiert, die Büroräume aufgeräumt und sauber. Viele zeigten Begeisterung für ihre Arbeit und Wodka spielte scheinbar keine Rolle, niemand torkelte betrunken über die Flure. Diese Eindrücke widersprachen nicht nur meinem stereotypischen Bild von Rußland (aus deutscher bzw. westlicher Sicht), sie grenzten sich zudem deutlich vom lokalen Umfeld ab, das überwiegend die existierenden Vorurteile bediente. Dieses Spannungsfeld zwischen Ähnlichkeit und Differenz auf Landes- und Unternehmensebene wollte ich aus einer Innenperspektive verstehen.

¹⁴ vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 677.

¹⁵ vgl. Schreyögg (1998), S. 46.

Aufgrund der Neuartigkeit des Themas hat die vorliegende empirische Studie einen primär explorativen Charakter und erhebt keinen Anspruch, eine Theorie zu entwickeln. Meine Sorge war es, viele für einen Transfer von Unternehmenskultur relevante Ereignisse, Instrumente und Personen zu erkennen, diese so detailliert wie möglich zu beschreiben und zu versuchen, ihre Wirkungsweise zu begreifen. Dieser Wunsch mag wegen der generellen Schwierigkeiten beim Erfassen und Verstehen von Unternehmenskulturen nur ansatzweise in Erfüllung gehen. Dennoch möchte ich einige Thesen zum Transfer der überwiegend unbewußten Deutungsmuster formulieren, die sich aus der Analyse des vorgestellten Einzelfalls ableiten lassen. Dabei sollen zwei - bewußt vereinfacht formulierte - Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Wertemuster einer deutsch-stämmigen Unternehmenskultur wurden in welcher Intensität an russische Mitarbeiter übertragen?
- Anhand welcher Instrumente oder Kriterien lassen sich die Übertragungsprozesse festmachen und empirisch beschreiben?

3 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei Hauptteile. In Teil (C) geht es darum, die Kulturen der zwei fokalen Unternehmen (ein deutscher Konzern und sein russisches JV) zu erfassen und miteinander zu vergleichen. Dies dient einer Prüfung ihrer kulturellen Ähnlichkeit für den Beleg der Ausgangs- oder Transferthese. Teil (D) widmet sich anschließend der retrospektiven Transferbetrachtung. Beide Teile bestehen aus einem theoretischen, methodischen und empirischen Abschnitt, wobei der Empirie jeweils das größte Gewicht zukommt. Diese Aufteilung erwies sich als zweckmäßig, da der Transferbeleg seiner Betrachtung logisch vorausgehen muß sowie beide Themen bei der Theorie und Methodik wenig gemein haben. Gleich im Anschluß an diese Einführung ordnet zunächst ein Orientierungskapitel (Teil B) die von mir vertretene Grundposition bezüglich eines Kulturtransfers in die wissenschaftliche Diskussion ein. Hier möchte ich zeigen, daß das Transferthema eigentlich nicht neu ist in der Betriebswirtschaft, sondern sich an eine Debatte aus den 60-er Jahren anlehnt.

Teil (C) beginnt mit theoretischen Überlegungen zum Konzept der Unternehmenskultur. Hier soll begründet werden, warum ein reflektiert-funktionalistisches Verständnis für einen internationalen Kulturvergleich am besten geeignet scheint (Kapitel 1). Dabei stelle ich das Drei-Ebenen-Schema von Edgar Schein als zentralen Bezugsrahmen vor und modifiziere es für das konkrete Fallbeispiel. Es entsteht ein Untersuchungs-raster, mit dem sich die beteiligten Unternehmenskulturen empirisch erfassen sowie

miteinander in Bezug setzen lassen. Im Anschluß daran diskutiere ich die erheblichen methodischen Probleme von Kulturforschung und erkläre, warum mein Schwerpunkt bei der Datenerhebung auf teilnehmender Beobachtung liegt (Kapitel 2). Die empirische Beweisführung zur Transferthese entfaltet sich anschließend zwischen vier kulturellen Fixpunkten (Kapitel 3). Neben den beiden, im Zentrum der Studie stehenden Unternehmen, betrifft das drittens typisch russische Organisationen und viertens den Wettbewerb. Ziel von Teil C ist es, die erste Forschungsfrage zu beantworten: welche Wertemuster wurden in den russischen Kontext transferiert?

Da es sich beim Thema „Kulturtransfer“ weitgehend um wissenschaftliches Neuland handelt und bisher unbekannt ist, anhand welcher Kategorien derartige Prozesse festzumachen sind, beginnt Teil D mit einer Literaturanalyse. Diese umfaßt Forschungsgebiete, welche die Entwicklung eines geeigneten Beobachtungsrasters unterstützen können. Dazu gehören neben der Unternehmenskulturforschung das IJV- und M&A-Management sowie der Wissenstransfer. Im Ergebnis entsteht ein offener Referenzrahmen, der als Wegweiser für die retrospektive empirische Analyse dient und seinen Schwerpunkt bei der Datenerhebung auf Tiefeninterviews legt. Die Darstellung der Transferereignisse gliedert sich um fünf personenbasierte Kontaktfelder: Schulungen, Personaltransfer, Besuchsverkehr, Repräsentanz und Direktorenrat sowie um drei periphere Arenen: Vorverständnis, Weitervermittlung sowie heimische Lieferanten. Ziel von Teil D ist es, den kulturellen Vermittlungsprozeß dicht und vor allem mittels informeller Erlebnisse zu rekonstruieren. Hier geht es um die zweite Forschungsfrage: Anhand welcher Instrumente oder Kriterien lassen sich diese Übertragungsprozesse festmachen und empirisch beschreiben?

Im letzten Teil E (Synthese und Ausblick) werden die theoretischen sowie empirischen Erkenntnisse in Bezug auf die ursprüngliche Problemstellung resümiert. Es erfolgt eine Einschätzung des Wirkungsprofils der beschriebenen Instrumente vor dem Hintergrund ihrer generellen Implikationen für die unternehmerische Praxis. Ich zeige im Ergebnis keine einzelne, aber einen Katalog an Maßnahmen auf, die aus Sicht der Senderorganisation einen Transfer von Unternehmenskultur anstoßen und begleiten können.



Quelle:

Markus Liemich: *Transfer von Unternehmenskultur. Eine empirische Untersuchung am Beispiel des deutsch-russischen Joint Ventures 'Mobile TeleSystems'*, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2006.

© 2006 Kölner Wissenschaftsverlag und Markus Liemich