

Werte in multinationalen Unternehmen – Transfer mit Hindernissen

Multinationale Unternehmen übertragen – meist von der Muttergesellschaft zu den ausländischen Tochtergesellschaften – unternehmenskulturelle Werte und Verhaltenskodizes. Die Praxis zeigt jedoch, dass diese häufig nicht einfach übernommen und integriert werden können.

Unternehmen, die in mehreren Ländern aktiv sind, verfügen über Steuerungsinstrumente wie Visionen und Leitbilder sowie Verhaltenskodizes und Unternehmenswerte. Sie stellen Maßstäbe und Präferenzen des Denkens, Fühlens und Verhaltens für die Mitglieder der Organisation dar und dienen dabei regulierend als Entscheidungshilfen und zur Verhaltensorientierung. Unternehmenswerte sind ein zentraler Bestandteil der Organisationskultur und sollen sowohl zur Identitätsbildung als auch zur Wertschöpfung beitragen. Interessanterweise streben multinationale Unternehmen – trotz aller Diskurse zu kultureller Vielfalt, Autonomisierung und Liberalisierung – eine Harmonisierung und Standardisierung nicht nur ihrer Strategien, Strukturen und Prozesse, sondern auch ihrer Unternehmenskultur an. Diese Standardisierung findet häufig durch internationale Transferprozesse statt, bei denen bestimmte Konzepte und Instrumente auf andere Kulturen übertragen werden. Praxis und Forschung zeigen jedoch, dass sich die vermeintliche Annahme einer weltweiten Konvergenz von Werten und Praktiken nicht bewahrheitet. Ganz im Gegenteil: Trotz einer gewissen oberflächlichen Harmonisierung sind regionale und lokale Kontexte nach wie vor hochgradig unterschiedlich. Das belegt eindrucksvoll die größte weltweite Wertestudie, der World Values Survey (www.worldvaluessurvey.org).

Interkultureller Prozess

Der internationale Wertetransfer ist auch ein interkultureller Prozess, bei dem Sinnstiftung und Interpretation stattfinden. Häufig stellen Mitarbeiter in den Tochtergesellschaften die von der Muttergesellschaft definierten Werte, Normen und Praktiken infrage. Zum besseren Verständnis der Problematik werden drei Formen der Kontextualisierung unterschieden:

Kontextualisierung Organisationskulturelle Instrumente wie Unternehmenswerte werden in bestimmten Kon-

texten, das heißt zu einer bestimmten Zeit und in einem bestimmten Raum aufgrund bestimmter Herausforderungen oder Problemstellungen, konzipiert und in Organisationen erprobt und integriert. Kontextualisierung wird dabei als die Berücksichtigung sinnstiftender Elemente des organisationalen Umfelds verstanden, die Einfluss auf den Handlungsrahmen haben und zu einer Erschließung und Interpretation desselben beitragen.

Dekontextualisierung Im Gegensatz zu ihrem Entstehungskontext werden organisationskulturelle Instrumente in einem anderen Kontext häufig (zum Beispiel bei der Rezeption in den Tochtergesellschaften) nicht richtig *verstanden*: Bedeutung und Sinn ändern sich in unterschiedlichen Kontexten. Weil sie dekontextualisiert sind, bleiben sie meist sinn- und wirkungslos.

Rekontextualisierung Damit organisationskulturelle Instrumente wirkungsvoll sein können, müssen sie rekontextualisiert werden. Darunter versteht man einen Prozess, bei dem die betroffenen Akteure Zeichen (wie Sprache) und Objekten in sozialen Systemen eine neue Bedeutung und einen neuen Sinn geben. Es finden lokale Interpretationen oder neue Bedeutungskombinationen statt.



*Prof. Dr. Christoph Barmeyer, Diplom-Kulturwirt,
Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau,
Christoph.barmeyer@uni-passau.de*



*Prof. Dr. Eric Davoine,
Diplom-Kaufmann,
Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation an der Université
Fribourg, Schweiz,
Eric.Davoine@unifr.ch*

Der Wert der Werte



Eskemar/istockphoto

Weltweites Business: Waren lassen sich gut von Land zu Land transportieren, Werte benötigen dagegen Übersetzung

überhaupt ein, das den Mitarbeitern Vorgaben zur Orientierung gibt und sie damit professionell unterstützt. Regelmäßiges Nachfragen und „Kümmern“ sind in Indien Eigenschaften einer „guten“ Führungskraft und dienen der Motivation. Das angelsächsische Empowerment würde in Indien als Desinteresse der Führungskraft an den Mitarbeitern und als wenig unterstützend interpretiert werden; deshalb wird rekontextualisiert, sodass es im indischen Umfeld sinnvoll ist.

Organisationspraktiken werden dann als sinnvoll wahrgenommen und als gemeinsamer Handlungsrahmen akzeptiert.

Beispiel Empowerment: nicht sinnvoll im französischen Kontext

Zur Illustration kann das Konzept des „Empowerment“ dienen, das in angelsächsischen, skandinavischen und deutschsprachigen Ländern verbreitet ist und auf eine starke Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiter setzt. Empowerment entstand ursprünglich in den USA, um schwach motivierte Mitarbeiter und Interessengruppen zu aktivieren und ihnen mehr Verantwortung zu übertragen.

In Deutschland trifft Empowerment auf ein ähnliches Verständnis wie in den USA. Durch die inhaltliche Nähe von US-amerikanischem Empowerment und deutschem „Delegationsprinzip“ findet eine unkomplizierte, kaum wahrnehmbare Rekontextualisierung in Deutschland statt. Eine Erklärung dafür ist, dass Empowerment der in vielen deutschen Organisationen praktizierten partizipativen Führung entspricht, die einhergeht mit dem deutschen – durch familiäre und schulische

Sozialisation geförderten – Verständnis der Autonomie und „Selbstverantwortung“ des Individuums. Anders sieht dies in Frankreich aus, wie es die französische Professorin Sylvie Chevrier untersuchte: Dort ist Verantwortung sehr stark mit – hoher – hierarchischer Position und beruflicher Ehre verbunden und weniger mit der zu erfüllenden Aufgabe. Macht und Verantwortung sind folglich an Status und Kompetenz gebunden, nicht an die Vereinbarung von Delegation. Somit verfügen Mitarbeiter in unteren hierarchischen Positionen nicht über die nötige Legitimität. Damit wird die US-amerikanische Bedeutung von Empowerment im französischen Kontext eher sinn- und wirkungslos, also dekontextualisiert.

Die skandinavischen Managementforscherinnen Martine Cardel Gertsen und Mette Zølner zeigen, dass Empowerment – in diesem Fall als Unternehmenswert eines multinationalen dänischen Unternehmens – auch in der indischen Tochtergesellschaft anders interpretiert wird. Denn das indische Führungsverhalten ist personenorientierter ausgerichtet. Die Führungskraft nimmt die Rolle des sorgenden und wohlwollenden Familien-

Fallstudie: Werte in einem multinationalen Unternehmen

Das amerikanische Unternehmen, bei dem wir eine Fallstudie durchführten, soll hier aus Gründen der Anonymität „Pharmatix“ genannt werden. Es ist ein großes zentralistisch organisiertes, multinationales Unternehmen der Pharma-Branche mit über 30000 Mitarbeitern und Tochtergesellschaften in vielen Ländern. Seit seiner Gründung im 19. Jahrhundert spielt die bewusst-explicit kommunizierte Unternehmenskultur eine besondere Rolle, wie in vielen nordamerikanischen Unternehmen. Als zentrale Elemente sollen die Werte und Verhaltenskodizes aktiv gelebt werden. Eine Nichteinhaltung führt zu Sanktionen seitens der Führung, die sich teilweise sogar auf das Gehalt und die Karriereentwicklung auswirken können. Im Unternehmen herrscht ein starker Standardisierungsdruck, der durch den internationalen Wettbewerb begründet ist, aber auch durch einheitliche Qualitäts- und Umweltstandards der Branche.

Als methodischer Ansatz wurde eine qualitative Fallstudienanalyse gewählt, die ein tieferes Verständnis von Kom-

Der Wert der Werte

Unternehmenswerte von Pharmatix		
Values	Unsere Werte	Nos valeurs
We are guided in all that we do by our long-established core values:	Bei der Umsetzung unserer Strategien und beim Verfolgen unserer Ziele lassen wir uns von unseren bewährten Grundsätzen leiten:	En tant qu'entreprise, nous sommes déterminés à baser nos décisions et notre comportement sur les valeurs suivantes:
Respect for people that includes our concern for the interests of all people who touch – or are touched by – our company: customers, employees, shareholders, partners, suppliers, and communities.	Respektvoller Umgang mit allen Menschen, insbesondere mit denen, die weltweit direkt oder indirekt von unserem Unternehmen berührt werden: Patienten, Ärzte, Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Partner, Lieferanten und Einwohner unserer Standortgemeinden.	Le respect d'autrui, qui comprend le souci que l'on a pour l'intérêt de tous ceux qui, dans le monde entier, sont touchés d'une manière ou d'une autre par notre société: les clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires, fournisseurs et communautés.
Integrity that embraces the very highest standards of honesty and ethical behavior.	Integrität, die durch Ehrlichkeit, ethisch korrektes Verhalten und beispielhaften Charakter gekennzeichnet ist.	L'intégrité, qui englobe les principes les plus stricts sur l'honnêteté, le comportement éthique et le caractère moral.
Excellence that is reflected in our unsurpassed focus on quality and a continuous search for new ways to improve everything we do.	Hervorragende Leistung, verbunden mit der ständigen Suche nach noch besseren Ergebnissen.	L'excellence, qui est reflétée dans notre recherche constante de nouveaux moyens d'améliorer la performance de notre société afin de devenir le chef de file dans notre domaine.

Barmeyer & Davoine

plexität eines Phänomens (Analyse von Transferprozessen USA/Frankreich/Deutschland) ermöglicht. Es wurden eine qualitativ-interpretative Datensammlung (Interviewserie mit 21 Managern und Arbeitnehmervertretern) sowie eine Datenauswertung (Transkription, Abgleich und Analyse der Interviews) vorgenommen. Die Ergebnisse wurden den Befragten und der Personalabteilung vorgestellt und durch Diskussionen validiert. Da der Forschungsprozess von einem deutschen und einem französischen Wissenschaftler durchgeführt wurde, entstand eine Multiperspektivität. Die drei zentralen Werte von Pharmatix finden sich in der Tabelle oben. Sie zeigen eine Kombination aus sozialen („Respect for People“, „Integrity“) und ökonomischen Werten („Excellence“).

Rekontextualisierung der Unternehmenswerte

Die Analyse zeigt die Unterschiedlichkeit, wie die Tochtergesellschaften die Unternehmenswerte übersetzen. Ein Vergleich der Übersetzungen zeigt einige lokale semantische Anpassungen. So verwendet die deutsche Übersetzung zum Beispiel nur einmal das Personal- beziehungsweise Possessivpronomen „wir“, „uns“ und „un-

ser“, im französischen (fünfmal) und englischen Text (viermal) ist das öfter der Fall.

Der erste Wert, „Respekt“, wird im Englischen recht abstrakt formuliert. Die Definition könnte für jedes Unternehmen in jeder Branche angewendet werden. In der deutschen Übersetzung sind Ärzte und Patienten bei den Beteiligten aufgenommen, sodass die Branchenausrichtung betont wird.

Der zweite Wert, „Integrität“, bezieht sich auf ethisches Verhalten, vor allem auf Ehrlichkeit. Die französische Version wird ergänzt durch den „moralischen Charakter“. Die „höchsten Standards“ der englischen Version werden in der deutschen Version als „beispielhafter Charakter“ übersetzt und entsprechen im Französischen den „strengsten Prinzipien“ und damit einer recht direktiven Formulierung.

Die Übersetzungen des dritten Werts, „Excellence“, sind sehr frei: Weder die französische noch die deutsche Übersetzung übernimmt den Fokus auf unübertroffene Qualität der ursprünglichen englischen Version, die stark die Wettbewerbsorientierung von Leistung und Qualität betont. Die französische Übersetzung spricht im-

merhin vom „Marktführer in unserem Bereich“. In der deutschen Übersetzung ist von der erbrachten „Leistung“ und dem Willen, die Ergebnisse – unabhängig von der Konkurrenz – zu verbessern, die Rede. Sie spiegelt eine sachlichere und produktorientiertere Konzeption von „Exzellenz“ wider. In der deutschen Übersetzung werden hervorragende Leistungen als technische Kompetenz gesehen, während die französische Übersetzung das elitäre und personalisierte Verständnis des Marktführers („chef de file“) unterstreicht.

Rekontextualisierung durch Manager

Aus den Interviews mit Managern ergaben sich folgende Unterschiede:

Für deutsche Manager ist „Integrität“ der wichtigste und repräsentativste Wert von Pharmatix. Dieser Wert entspricht Ehrlichkeit und Vertrauen, die bei administrativen Vorgängen, Kostenberechnungen und in der Veröffentlichung der Ergebnisse von Arzneimittelstudien herrschen: „Wenn es um Spesenabrechnungen geht: Jeder abgerechnete Euro muss dem entsprechen, der tatsächlich ausgegeben wurde. Andernfalls ist der Wert Integrität nicht

C. Barmeyer, E. Davoine Werte in multinationalen Unternehmen – Transfer mit Hindernissen

eingehalten.“ Für französische Manager ist der Wert „Integrität“ weniger zutreffend. Sie sind kritischer als ihre deutschen Kollegen, vielleicht weil sie der Auffassung sind, dass Unternehmen keine Legitimität haben, um moralische Normen oder Ethik zu formulieren. Die Interpretation des Wertes „Integrität“ ist also in Frankreich und Deutschland unterschiedlich.

Französische Manager halten den Wert „Exzellenz“ für am wichtigsten, was sich in Begriffen wie „hervorragende Leistung“, „immer besser“, „exzellente Qualität“, „ausgezeichnetes Produkt“ und „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ ausdrückt. Deutsche Gesprächspartner bekunden Probleme damit: „In Deutschland lernen wir schon im Kindergarten: Sei ein guter Verlierer. Wettbewerbselemente sind eher schwach ausgeprägt.“

Deutsche Manager nennen den Wert „Respekt“ am häufigsten. Des Öfteren wurde die „goldene Regel“ erwähnt: „Behandle Menschen genauso respektvoll, wie du selbst behandelt werden willst.“ Dabei wurde auch die ethische Beschäftigungspolitik von Pharmatix genannt: „Bevor ein Mitarbeiter entlassen wird, wird ihm ein anderer Job angeboten. Auch in wirtschaftlich schwierigen Phasen haben die Unternehmenswerte Bestand.“ Auch für französische Manager wird der Wert „Respekt“ als typisch für die Organisationskultur gesehen. Jedoch wird er öfter als Ursache von Problemen beschrieben, weil er als „weicher Wert“ zugunsten des Wertes „Exzellenz“ in den Hintergrund gedrängt wird. „Wir sind nicht sehr effektiv hier im Vergleich zu anderen Wettbewerbern. Konsens ist hier überall. Bei Entscheidungen müssen Sie alle einbeziehen. Entscheidungen können immer angefochten werden.“

Gestaltungsempfehlungen

Anhand der Fallstudie wird deutlich, dass die Interpretation der Unternehmenswerte deutliche Unterschiede in der Art und

Weise zeigt, wie Deutsche und Franzosen diese Werte im Arbeitsalltag umsetzen, also rekontextualisieren. Dieses unterschiedliche Verständnis ist nicht nur durch sprachliche, sondern auch durch kulturelle (etwa Bedeutung von Konsens) und institutionelle (zum Beispiel Regeln und Gesetze) Elemente und durch die verschiedenen Kontexte der betroffenen Standorte (etwa bei Umstrukturierungen) begründet. Aufgrund von Rekontextualisierung eignen sich Unternehmenswerte daher nur begrenzt zur Schaffung einer standardisierten weltweiten Organisationskultur. Welche Empfehlungen gibt es daher?

1. Ausgehandelte Konzeption: Zum einen ist es wichtig, bei der – meist in der Muttergesellschaft stattfindenden – Konzeption und Konkretisierung der Unternehmenswerte darauf zu achten, dass auch Mitarbeiter der ausländischen Tochtergesellschaften in die Konzeptions- und Erarbeitungsprozesse der Werte mit einbezogen werden. Auf diese Weise werden die anderskulturellen Vorstellungen, Positionen und Bedeutungen berücksichtigt und können direkt bei der Umsetzung integriert werden. So werden die Unternehmenswerte nicht ethnozentrisch nur von der Muttergesellschaft erarbeitet und vorgegeben, sondern auch von Mitarbeitern aus anderen Kulturen. Damit nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass sich die Mitarbeiter der ausländischen Tochtergesellschaften stärker mit den Unternehmenswerten identifizieren können.

2. Ausgehandelte Rezeption: Zum anderen sollten Möglichkeiten für eine Rekontextualisierung geschaffen werden, also ein gewisser Spielraum der Interpretation der Unternehmenswerte. Das heißt konkret, dass eine sinnvolle Interpretation der Unternehmenswerte durch die Mitarbeiter in einem bestimmten Rahmen möglich ist. Das muss jedoch von der Unternehmensleitung genehmigt werden.

Diese interkulturellen Aushandlungsprozesse können bewusst gestaltet werden.

Dabei sollte nicht nur die Unternehmensführung auf strategischer Ebene unterstützend wirken, auch die Personalabteilungen der verschiedenen Ländergesellschaften sollten auf operativer Ebene den Prozess mit konkreten Maßnahmen aktiv begleiten.

Ein zielführendes und erfolgreiches internationales Management sucht bedacht und ausgleichend nach sinnvollen Mittelwegen und Lösungen. Denn nur so kann es gelingen, die bestehenden Gegensätze nicht zu ignorieren, sondern als Stärken zu nutzen.

Weiterführende Literatur

- Barmeyer, C. & Davoine, E.** (2011). The intercultural challenges in the transfer of codes of conduct from the USA to Europe. In H. Primecz, L. Romani & S. Sackmann (Eds.), *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings* (pp. 53–63). Cheltenham: Edward Elgar.
- Barmeyer, C.** (2012a). *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht/UTB.
- Barmeyer, C.** (2012b). „Context matters“: Zur Bedeutung von Rekontextualisierung für den internationalen Transfer von Personalmanagementpraktiken. In V. Stein & S. Müller (Hrsg.), *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung* (S. 101–115). Baden-Baden: Nomos.
- Brannen, M. Y.** (2004). When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, 29, 593–616.
- Cardel Gertsen, M. & Zølner, M.** (2012). Recontextualization of the corporate values of a Danish MNC in a subsidiary in Bangalore. *Group & Organization Management*, 37, 101–132.
- Chevrier, S.** (2009). Empowerment: A practice embedded in cultural contexts. A comparison between the United States and France. In C. Hansen & Y.-T. Lee (Eds.), *Culture and human resource development* (pp. 77–89). Basingstoke: Palgrave Macmillan.