



Viele amerikanische Konzerne versuchen eine globale Unternehmenskultur zu schaffen. Ihre Einführung scheitert häufig daran, dass die Tochtergesellschaften in Deutschland und Frankreich weder das Vorgehen noch die Inhalte akzeptieren.

Betroffen statt beteiligt

Die Schaffung einer einheitlichen globalen Unternehmenskultur wird im Rahmen von internationalen Unternehmensstrategien vieler Global Player als eine adäquate Lösung angesehen, um Organisationsstrukturen sowie Managementprozesse zu harmonisieren, Kosten zu reduzieren und um landesspezifische Ei-

genarten der Tochtergesellschaften zu neutralisieren. Als Maßnahmen zur Einführung einer globalen Unternehmenskultur dienen zum einen Verhaltensregeln durch einen Verhaltenskodex zum anderen die Unternehmenswerte.

Dieser internationale Transfer gestaltet sich jedoch häufig problematisch oder scheitert: Kulturelle Besonderheiten wie spezifische Verhaltensweisen der Mitarbeiter der Tochtergesellschaften, die von den Vorgaben der Muttergesellschaft abweichen, sind ein Grund hierfür.

Experten unterscheiden generell drei Prozesse des internationalen Kulturtransfers: Selektionsprozesse, Vermittlungsprozesse und Rezeptionsprozesse. Für die Entwicklung einer globalen Unternehmenskultur ist insbesondere der Rezeptionsprozess interessant, der auf unterschiedliche Art verläuft und zu unterschiedlichen Reaktionen der jeweiligen Tochtergesellschaften führt. Es lassen sich hierbei drei Reaktionsmuster und Möglichkeiten der Transferrezepti-

on unterscheiden. Die drei Muster sind nicht starr, sondern können Entwicklungsstadien darstellen, die vom Personalmanagement begleitet und verändert werden können (Abb.):

- **Widerstand:** Die Mitarbeiter wehren sich gegenüber unternehmenskulturellen Elementen und setzen diese nicht um.

- **Anpassung:** Die Mitarbeiter übernehmen und integrieren unternehmenskulturelle Elemente im Anschluss an inhaltliche oder sprachliche Modifikationen, die dem landeskulturellen Kontext Rechnung tragen.

- **Integration:** Die Mitarbeiter übernehmen und integrieren ohne Infragestellung oder Konflikte unternehmenskulturelle Elemente, wie Praktiken und Werte.



Dr. Christoph I. Barmeyer, Leiter des Master-Studiengangs „Management et Commerce international“, Strasbourg/Frankreich

Kontakt: christoph.barmeyer@iecs.edu

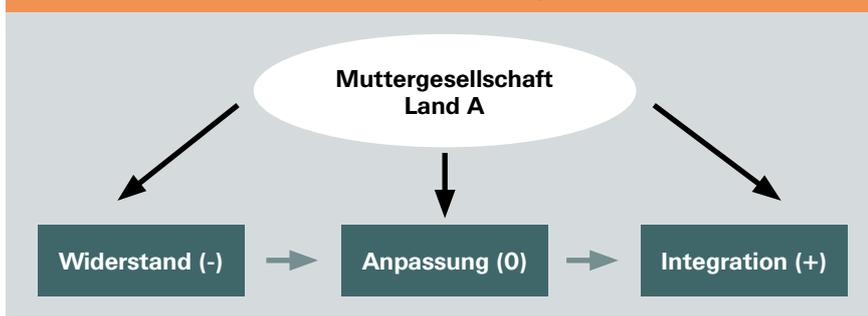


Prof. Dr. Eric Davoine, Lehrstuhlinhaber Personal und Organisation, Universität Fribourg/Schweiz
Kontakt: eric.davoine@unifr.ch

Stichwörter in diesem Beitrag

- Unternehmenskultur
- Internationaler Transfer
- Code of Conduct
- Corporate Values

Abb.: Rezeptionsmuster von Tochtergesellschaften



Praktische Beispiele

Die Fallbeispiele dreier nordamerikanischer Unternehmen verschiedener Branchen zeigen, auf welche Weise die internationale Rezeption von Unternehmenswerten und Verhaltenskodizes bei Managern von deutschen und französischen Tochtergesellschaften ablaufen können. Die drei Unternehmen gehören jeweils weltweit zu den größten und innovativsten ihrer Branche. Sie wurden Ende des 19. Jahrhunderts, beziehungsweise Anfang des 20. Jahrhunderts gegründet und sind weltweit mit Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsstandorten vertreten: Der Aluminiumkonzern Alcan, der Pharmakonzern Lilly und der Büromöbelhersteller Steelcase.

Alle drei Konzerne haben sich durch weltweite Akquisitionen und Fusionen entwickelt. 35 deutsche und französische Manager aus der Unternehmens- und Personalentwicklung, die an der Implementierung und Umsetzung beteiligt waren, sowie Manager aus Forschung und Vertrieb gaben Auskunft zu dem Globalisierungsprozess. Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die Aussagen der Manager keinem Unternehmen zugeordnet.

Das erste Element der globalen Unternehmenskultur sind Unternehmenswerte. Unternehmenswerte bilden ein wichtiges Referenz- und Orientierungssystem der Mitarbeiter im täglichen Umgang mit allen Kollegen und Stakeholdern bei wichtigen Entscheidungen. Der kanadische Konzern Alcan hat Integrität, Verantwortungsbewusstsein, Vertrauen und Transparenz sowie

Teamwork als Werte definiert. Beim US-amerikanischen Pharmakonzern Lilly sind es der respektvolle Umgang mit allen Menschen, Integrität der Mitarbeiter sowie hervorragende Leistungen. Das ebenfalls US-amerikanische Unternehmen Steelcase setzt dagegen auf gradliniges und ehrliches Handeln, auf die Wahrheit, auf Verlässlichkeit, den respektvollen Umgang miteinander, den Schutz der Umwelt und sich selbst zu übertreffen.

Nach Auskunft der befragten Manager werden die Werte in den nordamerikanischen Muttergesellschaften wie eine Religion gelebt. Sie finden sich als Poster in fast jedem Büro. Die Werte werden in der Regel von den meisten französischen und deutschen Mitarbeitern akzeptiert, handelt es sich doch um relativ universelle Werte. Einige Manager jedoch bekunden, dass diese geschriebenen und von den USA quasi verordneten Anweisungen ihr Handeln weniger beeinflussen, als ihre eigenen natürlichen gewachsenen Vorstellungen.

Moralischer Vertrag

Das zweite Element der globalen Unternehmenskultur ist der weltweite Verhaltenskodex. Er basiert auf den Unternehmenswerten und wird als Heft jedem Mitarbeiter bei der Einstellung ausgehändigt. Der Verhaltenskodex regelt Rechte und Pflichten des Unternehmens, vor allem aber der Mitarbeiter in vielen Aktionsfeldern der täglichen Arbeit. Der Verhaltenskodex gilt als Entscheidungsgrundlage und Verhaltensrichtlinie für viele Arbeitssitu-

ationen und soll den Mitarbeitern helfen, die richtige Wahl im Umgang mit Kollegen, Kunden oder Zulieferern zu treffen. Die Einhaltung des Kodex ist von grundlegender Bedeutung, deshalb muss er von jedem Mitarbeiter unterschrieben werden. Er stellt also neben dem arbeitsrechtlichen Vertrag einen zusätzlichen moralischen Vertrag zwischen Angestellten und Unternehmen dar. Eine Verletzung des Kodex wird als ernster Verstoß angesehen, der für Mitarbeiter und Unternehmen rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann. Auffällig am Verhaltenskodex ist seine explizite verbindlich verpflichtende Art, die fast schon an die zehn Gebote des Alten Testaments erinnert, wie die Aussagen deutscher und französischer Manager zum Verhaltenskodex deutlich machen.

Aussagen von deutschen und französischen Managern zum Verhaltenskodex

„Der Kodex und die Werte bilden die Grundlage für wichtige Entscheidungen. Daran hält man sich. Diese Entscheidungsgrundlagen ersetzen oft ein Nachfragen beim Vorgesetzten. Es macht den Alltag einfacher.“

„Ich überprüfe immer wieder mein Verhalten anhand des Kodex. Das gibt mir Sicherheit und Orientierung. Es schafft auch Bewusstsein. Es soll aber kein Kontrollinstrument sein.“

„Ich bin nicht mit allen Dingen einverstanden. Es gibt so viele „Heile-Welt“-Gedanken. Dass man keine Kontakte mit Kollegen von der Konkurrenz haben darf, empfinde ich als unrealistisch. Auch dass das Annehmen von Geschenken verboten ist. Manchmal ist das päpstlicher als der Papst.“

„Es gibt zu viele amerikanische Beispiele. Und dann diese Verpflichtungen und die Kontrolle der Einhaltung: Das wirkt schon fast totalitär auf mich.“

Anders als die relativ (positiv-) neutralen und universell wirkenden Werte zeigt der Verhaltenskodex regelmäßig Begrenzungen: In der Realität wird der Verhaltenskodex von den Managern „interpretiert“, so etwa das Verbot durch Geldzahlungen („Schmiergelder“) an etwaige Kunden, um große Aufträge zu erhalten. Die befragten Vertriebsmanager sagten, dass Geschäfte in manchen Ländern vor allem deshalb zustande kämen, weil eben Geschenke gemacht werden oder Gelder fließen. Und hier zeigt sich ein Dilemma: Vertriebsmanager sind gehalten, Umsatz und Gewinn zu generieren. Würden sie sich jedoch streng an den Verhaltenskodex halten, würden viele Geschäfte nicht getätigt, was wiederum das Bestehen des Unternehmens gefährden könnte: „Sollen wir nun smart sein und Kunden gewinnen oder die Wahrheit sagen und Kunden verlieren?“ fragt ein französischer Vertriebsmanager. Besonders auffällig bei der Transferrezeption in Frankreich ist auch die Suche nach dem Sinn der unternehmenskulturellen Werte und Verhaltenskodizes. Französische Mitarbeiter wehren sich dagegen, unkritisch und unreflektiert Vorgaben und Regeln der Muttergesellschaft zu befolgen, ohne ihre Sinnhaftigkeit zu verstehen. Hier ist entscheidend, dass die Mitarbeiter der Tochtergesellschaften nicht an der Erarbeitung der Instrumente der Unternehmenskultur beteiligt waren. Insofern sind sie nur Betroffene, nicht aber Beteiligte.

Deutlicher Widerstand

Immer wieder tritt das Rezeptionsmuster des Widerstands zum Vorschein, dass sich manchmal – mithilfe des Personalmanagements – zur Akzeptanz entwickelt. Die Reaktionen der ausländischen Ländergesellschaften zeigen deutlich, dass die aus betriebswirtschaftlicher Sicht gewünschte kulturelle Harmonisierung noch lange nicht vollzogen ist. Die Denk- und Handlungsweisen von Mitarbeitern scheinen nach wie vor stärker von der in der

Primärsozialisation verinnerlichten Nationalkultur geprägt als von der nur in der beruflichen Sozialisation erworbenen Unternehmenskultur. In Praxis und Forschung des Personalmanagements sind bisher selten die Gründe für Erfolge oder Misserfolge der Implementierung einer globalen Unternehmenskultur analysiert worden. Aus der empirischen Erhebung und der interkulturellen Managementforschung lassen sich jedoch konkrete Orientierungshilfen für das Personalmanagement formulieren.

Missverständnisse meiden

So muss die Vorgeschichte der beteiligten Unternehmen, vor allem der jeweiligen Ländergesellschaften beachtet werden. Der Transfer gelingt bei eigenen Gründungen einer Tochtergesellschaft unproblematischer, bei Übernahmen dagegen begegnen sich nicht nur unterschiedliche Nationalkulturen, sondern auch unterschiedliche Unternehmenskulturen und Interessen- und Machtkonflikte.

Die Stärken und Schwächen der lokalen Unternehmenskultur spielen eine entscheidende Rolle. Eine starke Unternehmenskultur der Tochtergesellschaft, die von der Unter-

nehmenskultur der ausländischen Mutter abweicht, wird zwangsläufig Probleme der Implementierung mit sich bringen. Dazu kommt die Qualität der Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft: Wird die Tochtergesellschaft nur als „Cash Cow“ betrachtet, stellt sie eine finanzielle Belastung für die Muttergesellschaft dar oder ist sie Impulsgeber und schafft für die weltweite Unternehmensgruppe einen Mehrwert? Je besser die Qualität der Beziehungen, desto leichter wird die Muttergesellschaft Verbesserungsvorschläge für eine der lokalen Kultur angepasste Implementierung akzeptieren.

Wie bei allen interkulturellen Prozessen ist der Einsatz von Vermittlern, die eine kulturelle Übersetzung (Interfaces) vornehmen, wichtig, um Missverständnisse, die sich aus Fehlinterpretationen der unterschiedlichen Arbeitsweisen ergeben, zu mindern. Einige nordamerikanische Mutterunternehmen gehen dazu über, europäische Führungskräfte in die Zentrale zu holen, um die Kommunikation mit den europäischen Landesgesellschaften zu verbessern.

Nicht zuletzt kommt insbesondere der Aus- und Weiterbildung eine zentrale Aufgabe zu. Bei Trainings zur Implementierung der Unternehmenskultur ist die Kombination mit einem interkulturellen Ansatz besonders zielführend. Den Teilnehmern der Trainings sollten erst einmal die Werte der Nationalkultur der Muttergesellschaft verdeutlicht werden und ihr Verhältnis zu den Werten der Nationalkultur der Tochtergesellschaft. Durch die Darstellung von Werteunterschieden kann ein besseres Verständnis und eine höhere Akzeptanz erreicht werden.

Sowohl auf praktisch-empirischer Ebene, als auch auf wissenschaftlich-konzeptioneller Ebene ist die interkulturelle Management-Transferforschung noch nicht weit fortgeschritten. Die erfolgreiche internationale Implementierung von Unternehmenskulturen bleibt somit als Herausforderung für Praxis und Forschung des internationalen Personalmanagements bestehen.

Lese-Tipp

- Markus-Oliver Schwaab, Dieter Frey, Jörg Hesse (Hrsg.): **Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement.** Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg 2003, ISBN 3800572974, 65 Euro
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede: **Cultures and Organizations. Software of the mind.** McGraw-Hill, New York 2005, ISBN 0071439595, 20,50 Euro
- Christian Scholz, Joachim Zentes (Hrsg.): **Strategic Management – New Rules for Old Europe.** Gabler, Wiesbaden 2006, ISBN 383490211X, 60 Euro