

Amerika in Europa? Internationaler Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten

Christoph Barmeyer¹ und Eric Davoine²

Unternehmensführung	1
<i>Christoph Barmeyer/Eric Davoine</i> Amerika in Europa? Internationaler Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten	3
<i>Heiko Eckert/Günter Schiepek/Ronald Herse</i> Management Synergetischer Prozesse: Grundlagen und Ansatzpunkte für ein evidenz- basiertes Management von Veränderungsprozessen	25
<i>Walter Kästel</i> Entscheidungspunkte im Innovationsprozess	51
<i>Willy Christian Kriz</i> Kompetenzentwicklung in Organisationen mit Planspielen	73
<i>Margret Richter</i> Die Apotheke zwischen Gesundheitsreform und Erfolgsmodell	113
Neuerscheinungen	143

Die Einführung einheitlicher ‚globaler Unternehmenskulturen‘, die zum Ziel hat, Managementmethoden zu harmonisieren, Kosten zu senken und Kontrollmechanismen zu implementieren, gestaltet sich oft problematisch: Starke kulturelle Identitäten, die durch Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter der Ländergesellschaften deutlich werden und von den Vorgaben der Muttergesellschaft abweichen, sind ein Grund für das Scheitern. Der betriebswirtschaftliche Erfolg wird häufig negativ beeinflusst.

In diesem Beitrag wird gezeigt, welche Herausforderungen beim internationalen Transfer von Instrumenten der Unternehmenskultur (Werte-Charta und Verhaltenskodex) bestehen und welche Anpassungs- und Implementierungsstrategien das Personalmanagement, bzw. die Unternehmensführung zu berücksichtigen hat.

1. Einleitung

Da immer mehr europäische Unternehmen von der Einführung so genannter globaler Unternehmenskulturen betroffen sind, haben wir Management-Transferprozesse nordamerikanischer Unternehmen bei deutschen und französischen Tochtergesellschaften unterschiedlicher Branchen untersucht.

Im Rahmen von internationalen Unternehmensstrategien möchten wir deshalb das Spannungsfeld zwischen einer angeblich einheitlichen internationalen Unternehmenskultur und den landesspezifischen Eigenarten der Tochtergesellschaften analysieren. Dieser Pro-

¹ Dr. Christoph Barmeyer, Grande Ecole IECS/Université R. Schuman (Frankreich); eMail: christoph.barmeyer@iecs.edu

² Prof. Dr. Eric Davoine, Universität Fribourg; eMail : Eric.davoine@unif.ch

zess kann als *internationaler Transfer* bezeichnet werden. Elemente und Instrumente einer weltweiten Unternehmenskultur sind z.B. die Werte-Charta und der Verhaltenskodex.

Wir wollen in diesem Beitrag **zwei** Fragestellungen nachgehen:

1. Wie reagieren Manager europäischer Tochtergesellschaften - in diesem Fall Frankreich und Deutschland - auf die Einführung von unternehmenskulturellen Instrumenten im Rahmen internationaler unternehmensinterner Transferprozesse? Gibt es Widerstand gegenüber der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft?
2. Welche adäquaten Handlungsstrategien finden die Beteiligten? Welche *Best Practices* lassen sich daraus für das Management ableiten? Was können Verantwortliche des Personalmanagements tun, um die Implementierung ‚globaler Unternehmenskulturen‘ erfolgreicher zu gestalten?

2. Konzepte und Modelle

Bevor wir die Ergebnisse unserer Forschung präsentieren, möchten wir auf drei grundlegende Konzepte, die unsere Fragestellung betreffen, eingehen: auf die Internationalisierungsstrategien von Unternehmen (2.1), die Unternehmenskultur mit ihren Instrumenten Werte-Charta und Verhaltenskodex (2.2) und den internationalen Transfer (2.3).

2.1 Internationalisierungsstrategien

Seit Jahrzehnten, teilweise seit Jahrhunderten, wachsen Unternehmen durch Zunahme ihrer Geschäftstätigkeit nicht nur im Inland, sondern zunehmend auch im Ausland durch die Gründung oder den Kauf von Tochtergesellschaften, die in den jeweiligen Ländern die Produkte und Dienstleistungen entwickeln, herstellen und/oder vertreiben. Wie diese Internationalisierung von Unternehmen strategisch gestaltet wird, hängt stark von der Landeskultur, aber auch von der Branchen- und letztlich der Organisationskultur ab.

Perlmutter (1965) unterscheidet *drei Orientierungen*, die als *Grundstrategien* der Unternehmensinternationalisierung gelten und die auch für den internationalen Transfer interessant sind (Kutschker/Schmid 2005, 280):

Die *ethnozentrische Orientierung*, die auch als „*home country attitude*“ bezeichnet wird, geht von einer Superiorität der Muttergesellschaft gegenüber der Tochtergesellschaft hinsichtlich aller Strategien und Maßnahmen aus. Entscheidungen werden in der Muttergesellschaft getroffen, insbesondere wichtige Unternehmensfunktionen wie Strategie, Forschung & Entwicklung und Organisation sind in der Muttergesellschaft angesiedelt. Management- und Informationssysteme werden als universell geeignet angesehen und deshalb von der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften übertragen. Schlüsselpositionen der Tochtergesellschaften werden durch Manager der Muttergesellschaft besetzt.

Die *polyzentrische Orientierung*, die auch „*host country orientation*“ genannt wird, geht davon aus, dass zahlreiche - auch kulturelle - Unterschiede zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften existieren und berücksichtigt werden müssen. Die Existenz verschiedener Denk- und Arbeitsmuster, von denen keines innerhalb des Unternehmensverbundes Priorität genießt, wird akzeptiert. Die ausländischen Tochtergesellschaften erlangen eine zunehmende Bedeutung und gewinnen gleichzeitig an Autonomie, was sich auch in der Besetzung von Führungspositionen in den Tochtergesellschaften durch lokale Manager ausdrückt. Viele Entscheidungen, die den jeweiligen Markt betreffen, werden nicht von der Muttergesellschaft aus der Ferne - und oft in Unkenntnis der ausländischen Kontexte - getroffen, sondern von den Tochtergesellschaften selbst, die somit eine angepasste landesspezifische Strategie entwickeln können. Der Konzern ist also ein Gebilde von mehr oder weniger selbständigen Einheiten, die am Geschäftsjahresende ihren Gewinn abliefern.

Die *geozentrische Orientierung* schließlich versucht von lokalen und nationalen Besonderheiten zu abstrahieren und strebt eine weltweite Integration der Unternehmensaktivitäten an. Die Tochtergesellschaften sind entscheidungstragende Akteure im Konzern: Größenvorteil-

le, Wissensmanagement, Kernkompetenzen werden somit betriebswirtschaftlich besser genutzt.

Diese drei Grundstrategien existieren natürlich nicht in einer Reinform, sondern sind meist Kombinationen. Jedoch weisen Unternehmen häufig deutliche Ausprägungen auf (Tab 1). So gibt es bestimmte Unternehmenselemente die fast zwingend national oder teils regional ausgerichtet sind und andere die global vereinheitlicht werden müssen.

	Ethnozentrisch	Polyzentrisch	Geozentrisch
Komplexität	In der Muttergesellschaft hoch, sonst niedrig	Unterschiedlich	Überall hoch, auch wegen Interdependenzen
Entscheidungsfindung	Nur in der Muttergesellschaft	Weniger in der Muttergesellschaft	Gemeinschaftliche Entscheidungsfindung
Kontrolle	Standards von der Muttergesellschaft werden exportiert	Dezentral bestimmte Mechanismen	Universelle Standards
Kommunikation	Top Down, also Anweisungen von Mutter zu Tochter	Wenig zwischen Mutter und Tochter, zwischen Töchtern kaum	Zwischen allen Einheiten, Mutter ist (nur) gleichberechtigter Partner

Tab. 1: Konsequenzen der Grundstrategie (Perlmutter 1969, 12)

2.2 Unternehmenskultur und unternehmenskulturelle Instrumente

Kultur wird verstanden als erlerntes Orientierungs- und Referenzsystem von Werten und Praktiken einer bestimmten Gruppe oder Gesellschaft (Barmeyer 2000, Geertz 1973, Davoine 2001, Hall 1981, Hofstede 2001). Dabei stellt jede Kultur ihren Mitgliedern bestimmte Möglichkeiten bereit, aus denen sich *selbstverständliche, bewährte und bevorzugte* Lösungen zur optimalen Regulierung zwischenmenschlichen Handelns ergeben (Schein 1986): Kultur besteht aus gemeinsamen und als selbstverständlich erachteten Grundannahmen, Erwartungen, Bedeutungen, die innerhalb einer Gruppe Eindeutigkeit, geteiltes Wissen, zielführende Kommunikation und Kooperation ermöglichen.

Unternehmenskultur, als ein Subsystem von Kultur, erfüllt eine wichtige Funktion in Organisationen: sie konstituiert die gemeinsame Identität der Organisationsmitglieder, gibt Orientierung und Entscheidungshilfen und prägt so das Handeln der Mitarbeiter (Scholz 2000).

Für den betriebswirtschaftlichen Leistungsprozess ist bedeutend, dass die Unternehmenskultur zur Erhöhung der Wertschöpfung der Organisation beiträgt. Dies kann durch eine "starke" Unternehmenskultur begünstigt werden, in der eine hohe Kohärenz gemeinsamer Orientierungsmuster - Grundannahmen, Werte und Artefakte - existiert: "Starke Kulturen zeichnen sich demnach durch eine breite Akzeptanz und ein hohes Maß an Einheitlichkeit im Denken und Handeln aus." (Schreyögg 1990, 381)

Zu unterscheiden sind zwei Arten von Unternehmenskulturen: Eine organisch gewachsene, meist *implizit* vorhandene, die zwar das tatsächliche Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst, aber nicht unbedingt in schriftlich kommunizierten Dokumenten zu finden ist. Die andere Art der Unternehmenskultur wird in *expliziter* Form anhand von Dokumenten und Managementinstrument kommuniziert und kodifiziert.

Als Maßnahmen zur Schaffung einer starken Unternehmenskultur (und zur Etablierung und Durchsetzung ethischen Verhaltens) sind zum einen die Einführung und 'Anwendung' von Unternehmenswerten, *Corporate Values* zu nennen (2.2.1), zum anderen die Einführung und 'Anwendung' einheitlicher Verhaltensrichtlinien und -regeln durch einen Verhaltenskodex, *Code of Conduct* (2.2.2).

2.2.1 Unternehmenswerte

Das erste Instrument der globalen Unternehmenskultur bilden Unternehmenswerte. Die Managementforschung geht davon aus, dass eine hohe organisationale Kohärenz der Unternehmenskultur im Bereich des Managements, also die Strategie-, Planungs-, Entscheidungs-, Arbeits-, Führungs- und Kontrollprozesse betreffend, insbesondere durch klar kommunizierte und bewusst gelebte Werte erreicht werden kann.

Generell handelt es sich bei Werten um sozialisatorisch entstandene, kulturelle, wünschenswerte Leitvorstellungen und verhaltenssteuernde Entscheidungsregeln einer Gruppe oder Gesellschaft, die sich auf Objekte und Zustände beziehen. Sie beeinflussen und organisieren als Maßstäbe und Präferenzen das Denken, Fühlen und Verhalten von Individuen, also auch das der Mitarbeiter und Manager in Organisationen (Barmeyer/Davoine 2006).

So wie kulturelle, sozialisatorisch aufgenommene Werte allgemein als handlungsleitend für individuelle Verhaltensweisen angesehen werden, so sollen auch *unternehmenskulturelle* Werte Entscheidungshilfen und Verhaltensorientierung geben für die vielen nicht voraussehbaren Situationen des Unternehmensalltags, insbesondere was ethische Fragestellungen betrifft. Unternehmenswerte bilden somit ein wichtiges Referenz- und Orientierungssystem der Mitarbeiter im täglichen Umgang mit allen Kollegen und Stakeholdern.

Formalisierter Unternehmenswert	Häufigkeit in %
Respekt gegenüber Menschen	55
Respekt gegenüber Kunden	55
Vertrauen	40
Wertschöpfung („Value creation“)	35
Verantwortung	30
Teamgeist	27
Umweltschutz	27
Integrität	25
Professionalität	25
Innovation	22
Spitzenleistung („Excellence“)	22
Qualität	22
Engagement	22

Tab. 2: Häufigkeit von Unternehmenswerten in französischen Großunternehmen (Mercier 2001, 67)

Dass jedoch die kommunizierten Unternehmenswerte relativ universell sind und weder direkt auf die Unternehmenstätigkeit noch auf die spezifische partikuläre Kultur einer Organisation hinweisen, zeigt Mercier (2001) in einer Untersuchung zu unternehmenskulturellen Werten bei 40 französischen Großunternehmen. Er untersuchte branchenübergreifend die Häufigkeit bestimmter Unternehmenswerte. Unterteilt werden Unternehmenswerte in zwei Kategorien: eine, die die *betriebswirtschaftliche Leistung* betrifft, wie etwa „Wertschöpfung“, „Innovation“ oder „Spitzenleistung“ und eine zweite, die die *sozialen Beziehungen* betrifft, wie „Respekt“, „Vertrauen“ oder „Integrität“ (vorherige Tab 2). Interessanterweise überwiegen bei weitem die Wertekategorien der sozialen Beziehungen.

2.2.2 Verhaltenskodex

Das zweite Instrument der globalen Unternehmenskultur bildet der weltweite Verhaltenskodex (Code of Conduct). Er basiert auf den Unternehmenswerten und wird jedem Mitarbeiter als Heft bei der Einstellung ausgehändigt. Der Verhaltenskodex regelt Rechte und Pflichten des Unternehmens, vor allem aber der Mitarbeiter in vielen Aktionsfeldern der täglichen Arbeit mit den Stakeholdern wie Kollegen, Kunden, Lieferanten, Familien, öffentlichen Institutionen, die den Umgang mit Interessenkonflikten, Korruption, vertraulichen Informationen, Sicherheit und Gesundheit, Umwelt etc. betreffen.

Der Verhaltenskodex ist ein aus den USA stammendes Instrument ethischer Unternehmensführung, das unter anderem der Korruption entgegenwirken soll, die aufgrund von medienwirksamen Gerichtsprozessen oft gravierende finanzielle Auswirkungen für US-amerikanische Unternehmen hat. Er ist in US-amerikanischen Unternehmen fester Bestandteil und hat eine Tradition im Rahmen der *Corporate Governance* angelsächsischer Prägung. Seit einigen Jahren sind die US-amerikanischen Unternehmen dazu übergegangen, den Verhaltenskodex auch auf ihre ausländischen Niederlassungen zu übertragen. Ein *rechtlicher* Grund des Transfers ist ein amerikanisches Gesetz (Foreign Corrupt Practices Act, 1977), das vorschreibt, dass US-amerikanische Unternehmen bei Korruption haftbar gemacht werden, auch wenn Verstöße nicht durch US-amerikanische

Mitarbeiter, sondern durch die Mitarbeiter der Auslandsniederlassungen begangen werden (Seidel 2001, 148).

Seit der in westlichen Ländern intensiven Diskussion über die soziale und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, *Corporate Social Responsibility* (CSR), wurden auch von supranationalen Institutionen wie der OECD und der EU Richtlinien ethisch orientierter Unternehmensführung erarbeitet.³ Auch das zunehmende Interesse der Öffentlichkeit an den sozialen und ökologischen Auswirkungen und ethischen Standards der Tätigkeit hat viele Unternehmen, insbesondere im Verbrauchsgütersektor, veranlasst, Verhaltenskodizes in Bezug auf Arbeitsbeziehungen, Menschenrechte und Umwelt einzuführen.

Funktion des Verhaltenskodex ist es, den Mitarbeitern Orientierung anhand von Verhaltensrichtlinien und Entscheidungshilfen zu geben, die den Unternehmenswerten entsprechen, was meistens mit „ethischem“ Verhalten gleichgesetzt wird. Auf diese Weise sollen Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die nicht den Unternehmenswerten entsprechen und/oder „unmoralisch“ sind, unterbunden werden. Insofern hat der Verhaltenskodex eine regulierende und *reglementierende* Funktion mit rechtlichen Konsequenzen: bei nicht konformen Verhalten drohen den Mitarbeitern Sanktionen, die im Extremfall bis zur Kündigung reichen können.

Der Verhaltenskodex stellt also neben dem arbeitsrechtlichen Vertrag einen zusätzlichen „moralischen Vertrag“ zwischen Unternehmen und Mitarbeiter dar, er kann auch als spezifisches „Unternehmensrecht“ betrachtet werden, das eine gewisse Verbindlichkeit hat. Diese Verbindlichkeit bestätigt der Mitarbeiter durch die Unterschrift eines „Letter of Compliance“ (=Einwilligung, Erfüllung, Be-

³ So wurde diesbezüglich von der Europäischen Kommission ein *Grünbuch* veröffentlicht: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr. Es ist jedoch zu betonen, dass diese Kodizes nationale, gemeinschaftliche und internationale Rechtsvorschriften und Tarifvereinbarungen ergänzen, nicht aber ersetzen sollen. Das größte Problem bei Kodizes besteht darin, sie wirkungsvoll umzusetzen und zu überwachen.

folgung), d.h. er verpflichtet sich zur Einhaltung der niedergeschriebenen Regeln. Der „Letter of Compliance“ wird - vom Mitarbeiter unterschrieben - an die Unternehmensführung weitergeleitet. Auch dieses Element stammt aus den USA und lässt sich durch den kulturellen Kontext erklären, in dem gerichtliche Klagen und Prozesse gegen Unternehmen an der Tagesordnung sind.

	Unternehmenswerte	Verhaltenskodex
Ursprung	Ort: USA Zeit: 19. Jhd. Gedankengut: Protestantismus	Ort: USA Zeit: 19. Jhd. Gedankengut: Protestantismus
Form	Werte-Charta	Verhaltenskodex
Inhalt	Grundlegende, sehr allgemein gehaltene teils humanistisch-ethische Werte	Genau definierte Verantwortlichkeiten und Pflichten, die die Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeit betreffen
Funktion	<i>Unternehmen:</i> Schaffung gemeinsamer Identität und einer einheitlichen Unternehmenskultur <i>Mitarbeiter:</i> Grundlage für unternehmenskonforme - ethische - Entscheidungen	<i>Unternehmen:</i> Gibt Rechtssicherheit gegenüber Stakeholdern und hilft, das Unternehmensimage zu verbessern <i>Mitarbeiter:</i> Gibt Handlungssicherheit für Manager: Regelwerk, Orientierungshilfe und Entscheidungsgrundlage, um ethische Konflikte zu vermeiden.
Transfer und Implementierung	Relativ unproblematisch, da als abstrakt und mit wenig direktem Einfluss wahrgenommen	Relativ problematisch, da direkten Einfluss auf das tägliche Arbeitsverhalten

Tab. 3: Merkmale unternehmenskultureller Instrumente

Auf diese Weise sichert sich die Unternehmensführung gegen eventuelle Klagen Dritter ab und wird rechtlich bei nicht regelkonformen oder „unethischen“ Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters entlastet.

Auffällig am Verhaltenskodex ist seine explizite verbindlich-verpflichtende Art, die fast schon an die biblischen "10 Gebote" des Alten Testaments erinnert, wie später gezeigt wird (3.2). Tab. 3 fasst abschließend Merkmale der beiden unternehmenskulturellen Instrumente, Werte-Charta und Verhaltenskodex, zusammen.

2.3 Internationaler Transfer und Rezeption

Im Rahmen der Internationalisierung sind Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, Unternehmenskulturen zu harmonisieren. Dies bedeutet häufig, dass die Unternehmenskultur der Muttergesellschaft auf die jeweiligen Ländergesellschaften übertragen wird (Barmeyer 2003). Diese Übertragung findet durch internationale Transferprozesse, die z.B. den Verhaltenskodex betreffen, statt.

Bei Transferprozessen handelt es sich grundsätzlich um die Übertragung, Vermittlung und Anpassung von Artefakten, Praktiken oder Werten eines Unternehmens auf ein anderes. Transferprozesse im Management finden ständig statt, etwa bei der Übertragung von Managementmethoden eines Unternehmens auf ein anderes (z.B. das japanische Kanban oder das US-amerikanische MBO). Der Transfer führt zu einer Systembeeinflussung und bewirkt Systemveränderungen. Transferprozesse sind häufig von Unter- und Überordnung geprägt, wobei die (strategische, finanzielle und juristische) Macht i.d.R. bei der Muttergesellschaft und die Abhängigkeit bei den Tochtergesellschaften liegt. Somit handelt es sich nicht um einen gegenseitigen, sondern um einen *asymmetrischen* Wissens- und Know-how Transfer, der meist von der Muttergesellschaft ausgeht (Barmeyer/Davoine 2006).

Unterschieden werden drei Prozesse des Kulturtransfers: (1.) Selektionsprozesse, (2.) Vermittlungsprozesse und (3.) Rezeptionsprozesse (Lüsebrink 2001). Interessant für unsere Fragestellung ist insbesondere der Rezeptionsprozess: In wieweit werden die unternehmenskulturellen Instrumente der Muttergesellschaft von den europäischen Tochtergesellschaften angenommen, bzw. übernommen? Rezeptionsprozessen wurde in Organisations- und Personalentwicklung bisher nur wenig Interesse geschenkt - vielleicht aufgrund einer meist ethnozentrischen Personalstrategie der Muttergesellschaften (Perlmutter 1969, Scholz 2000).

Rezeptionsprozesse verlaufen auf unterschiedliche Art und Weise und führen zu unterschiedlichen Reaktionen der jeweiligen Tochtergesellschaften. Wie lassen sich die Reaktionen der ausländischen Tochtergesellschaften bezogen auf die Transferrezeption von unter-

nehmenskulturellen Elementen der Muttergesellschaft modellhaft darstellen? Drei idealtypische Reaktions-Muster und Möglichkeiten der Transferrezeption werden hier unterschieden (Abbildung 1):

- Widerstand*: Die Mitarbeiter wehren sich gegenüber unternehmenskulturellen Instrumenten und setzen diese nicht um.
- Anpassung*: Die Mitarbeiter übernehmen und integrieren unternehmenskulturelle Instrumente im Anschluss an inhaltliche oder sprachliche Modifikationen, die dem landeskulturellen Kontext Rechnung tragen.
- Integration*: Die Mitarbeiter übernehmen und integrieren ohne Infragestellung oder Konflikte die unternehmenskulturellen Instrumente.

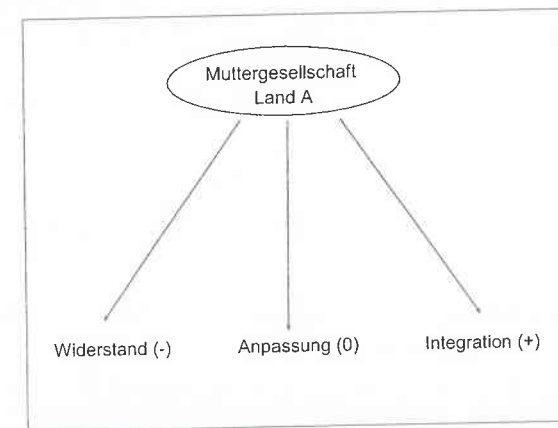


Abb. 1: Rezeptionsmuster von Tochtergesellschaften

Die drei vorgestellten Muster sind nicht starr, sondern können Entwicklungsstadien darstellen, die vom Personalmanagement begleitet werden könnten: Wenn die Mitarbeiter einer Tochtergesellschaft ‚Widerstand‘ zeigen, so ist dies kein Dauerzustand, denn das Stadium ‚Widerstand‘ kann sich - mit Unterstützung - in das Stadium ‚Anpassung‘ oder gar in das Stadium ‚Integration‘ verwandeln.

- Die Aufgabe von Widerstand kann einerseits *freiwillig* erfolgen: Die Mitarbeiter sehen einen Sinn in den unternehmenskulturellen

Werten und es fällt ihnen deshalb leichter, sie zu akzeptieren und "leben". Diese Sinn-Gebung kann auch durch gezielte Change-Management-Prozesse und Personal-Maßnahmen erreicht werden.

- Andererseits kann der Widerstands auch *unfreiwillig* - und das ist in der Praxis oft der Fall - durch Druck des Top-Managements oder gar der Muttergesellschaft gebrochen werden durch Zwang, Befehl und der Androhung von Sanktionen.

Die Herausforderung beim internationalen Transfer ist, allgemeingültige Verhaltensregeln zu definieren, ohne die „Moral“ der Mitarbeiter zu verletzen, die diese Regeln als nicht vereinbar mit ihrer eigenen Kultur sehen. Hier stehen sich die Standpunkte einer universellen Ethik und einer kulturellen gegenüber (Seidel 2001, 160).

3. Praxis-Fallbeispiele

Aufbauend auf den Ausführungen zu Unternehmenskultur und Transfer wird nun anhand von ausgewählten Fallbeispielen dreier Unternehmen verschiedener Branchen dargestellt, auf welche Weise die internationale Rezeption von Unternehmenswerten und Verhaltenskodex bei Managern von deutschen und französischen Tochtergesellschaften ablaufen kann.

Die drei Konzerne gehören jeweils zu den größten und innovativsten ihrer Branche. Sie wurden Ende des 19. Jahrhunderts, bzw. Anfang des 20. Jhds. gegründet und sind weltweit mit Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsstandorten vertreten: Das kanadische Aluminiumunternehmen ALCAN, der US-amerikanische Pharmakonzern Lilly und der Büromöbelhersteller Steelcase. Alle drei Konzerne haben sich durch weltweite Akquisitionen und Fusionen entwickelt. Befragt wurden 35 deutsche und französische Manager aus der Unternehmens- und Personalentwicklung, die an der Implementierung und Umsetzung der Unternehmenskultur beteiligt waren, sowie Manager aus Forschung und Vertrieb. Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die Aussagen der Manager keinem Unternehmen zugeordnet.

Es folgt nun erst eine kurze Darstellung von Unternehmenswerten und Verhaltenskodex der Unternehmen und eine Darstellung einiger Ergebnisse unserer Studie.

3.1 Rezeption von Unternehmenswerten

Welche „offiziellen“ Unternehmenswerte kennzeichnen die drei untersuchten Unternehmen (Tab.4)? Die Anzahl der Werte variiert von 3 bis 7.

ALCAN (Kanada)	Lilly (USA)	Steelcase (USA)
<p>Integrität: Integrität ist unabdingbar bei der Ausübung sämtlicher Geschäftsaktivitäten.</p> <p>Verantwortungsbewusstsein: Wer Verantwortung übernimmt, muss seine Verpflichtungen erfüllen und über sein Handeln und Verhalten Rechenschaft ablegen.</p> <p>Vertrauen und Transparenz: Vertrauen ist das Kernelement ethischer Geschäftsführung. Eine wesentliche Voraussetzung für gegenseitiges Vertrauen besteht zudem in der Transparenz des eigenen Verhaltens und in offener Kommunikation.</p> <p>Teamwork: Wir müssen die besonderen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter, Zulieferer, Auftragnehmer, Kunden gezielt einsetzen, um im Team Probleme zu lösen und Projekte zum Erfolg zu führen.</p>	<p>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.</p> <p>Integrität, die durch Ehrlichkeit, ethisch korrektes Verhalten und beispielhaften Charakter gekennzeichnet ist.</p> <p>Hervorragende Leistung, verbunden mit der ständigen Suche nach noch besseren Ergebnissen.</p>	<p>Geradlinig und ehrlich handeln</p> <p>Die Wahrheit sagen</p> <p>Zu unseren Versprechen stehen</p> <p>Miteinander respektvoll umgehen</p> <p>Positives Miteinander fördern</p> <p>Die Umwelt schützen</p> <p>Uns selbst übertreffen</p>

Tab. 4: Unternehmenswerte von ALCAN, Lilly und Steelcase

Das Thema Unternehmenswerte hat eine große Bedeutung. In den nordamerikanischen Muttergesellschaften werden die Werte fast wie eine Religion nach außen dargestellt: Sie finden sich als Poster in den meisten Büros.

Von den europäischen, französischen und deutschen Mitarbeitern werde die Werte in der Regel akzeptiert; handelt es sich doch um

relativ universelle Werte, denen zugestimmt werden kann. Sie bilden das Fundament der Unternehmenskultur. Einige Mitarbeiter fühlen sich sogar von den Werten angezogen. Somit können Werte in großem Maße die Einstellungs- und Personalentwicklungspolitik und den täglichen Umgang untereinander eines Unternehmens beeinflussen. Zu relativieren bei folgenden Aussagen ist aber, dass diese vor allem von den deutschen Befragten stammen und von Mitarbeitern aus der Personalabteilung (Kasten 1).

„Um unsere Unternehmenskultur zu verstehen, muss man den historischen und den nationalkulturellen Kontext kennen. Unser Unternehmen wurde im 19. Jahrhundert im Mittleren Westen der USA gegründet. Bis heute herrschen dort Werte wie Bodenständigkeit, Tradition und Ehrlichkeit, sowie eine hohe Arbeitsethik vor. Diese Werte sind bis heute beibehalten worden und haben stark die Unternehmenskultur geprägt.“

„Die große Konstanz der Werte und des Verhaltenskodex hat mich überzeugt, für dieses Unternehmen zu arbeiten. Bei so einer Firma möchte ich gerne arbeiten, habe ich mir gesagt. Eine Firma muss klare Werte haben.“

„Die Unternehmenswerte werden richtig gelebt, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Die Unternehmenskultur ist weltweit das verbindende Element. Diese Ähnlichkeit spürt man, wenn man in andere Betriebe auf der Welt geht.“

„Es gibt ein hohes Identifikationspotenzial. Die Unternehmenskultur zieht Mitarbeiter mit bestimmten Werten an und stellt Mitarbeiter mit bestimmten Werten ein. Die Kultur beeinflusst Strategie und Umgangsweisen.“

Kasten 1: Aussagen von Managern zu Unternehmenswerten

3.2 Rezeption von Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex basiert auf den Unternehmenswerten. Als Illustration der Themen dient der Verhaltenskodex von ALCAN (Kasten 2).

Anwendung des Kodex auf Dritte	Unzulässige Zahlungen an Beamte
Geschäftsbücher und Unterlagen	Internationale Geschäftstätigkeit
Wettbewerbsbelange	Marketing und Vertrieb
Vertrauliche Informationen und geistiges Eigentum	Politische Aktivitäten
Interessenkonflikte	Wertpapiergesetzgebung und Insider-
Drogen, Alkohol und Schusswaffen	Handel
	Sexuelle Belästigung, Schikanen und

E-Mail- und Internet-Nutzung	Gewalt am Arbeitsplatz
Nutzung von Firmeneigentum durch Mitarbeiter	Beziehungen zu Aktionären, Medien; Kommunen und Gemeinwesen
Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit	Sicherheit
Zusammenarbeit mit Behörden	Einhaltung des Kodex
Menschenrechte am Arbeitsplatz	

Kasten 2: Themen eines Verhaltenskodex

Die befragten deutschen und französischen Mitarbeiter bewerten den Verhaltenskodex teils positiv, teils negativ. Die französischen Mitarbeiter waren ihm gegenüber jedoch grundsätzlich kritischer eingestellt (Kasten 3).

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

„Der Kodex gibt eine wichtige Grundlage. Jeder Mitarbeiter weiß, woran er ist. Die Kultur wird eingepflegt, verinnerlicht. Die Kultur schafft Gemeinsamkeit. Man muss nicht alles diskutieren oder vereinbaren. Es macht den Alltag einfacher. Die Mitarbeiter, die sich damit identifizieren, bleiben im Unternehmen.“

„Es gibt eine hohe Kohärenz zwischen Werten und Verhalten. Insbesondere im Vergleich zu den Konkurrenten. Natürlich gibt es situativ und individuell Abweichungen.“

„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.“

„Ich finde den Verhaltenskodex oft oberlehrerhaft. Da heißt es: ‚Du musst das so oder so machen.‘“

„Der Verhaltenskodex ist zu US-lastig. Zu viele Beispiele, die realitätsfern sind. Ist es ein Kreis christlicher Fundamentalisten? Man muss die Dinge situationsbezogen sehen. Z.B. Alkohol am Arbeitsplatz. Wenn es eine Feier gibt, zum Geburtstag, oder weil ein tolles Geschäft zustande gekommen ist, dann sollte man das doch gebührend feiern, etwa mit einem Sekt!? Das hat ja auch eine wichtige soziale Funktion.“

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

Kasten 3: Aussagen von Managern zum Verhaltenskodex