

## Amerika in Europa? Internationaler Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten

*Christoph Barmeyer<sup>1</sup> und Eric Davoine<sup>2</sup>*

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

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

<sup>2</sup> 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, diese Orientierung 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  |
|-----------------------------|--|---|---|
| <b>Komplexität</b>          | In der Muttergesellschaft hoch, sonst niedrig          | Unterschiedlich   | Überall hoch, auch wegen Interdependenzen                             |
| <b>Entscheidungsfindung</b> | Nur in der Muttergesellschaft                          | Weniger in der Muttergesellschaft                         | Gemeinschaftliche Entscheidungsfindung                                |
| <b>Kontrolle</b>            | Standards von der Muttergesellschaft werden exportiert | Dezentral bestimmte Mechanismen                           | Universelle Standards   |
| <b>Kommunikation</b>        | 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.<sup>3</sup> 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-

<sup>3</sup> So wurde diesbezüglich von der Europäischen Kommission ein *Grünbuch* veröffentlicht: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr](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  |
|-------------------------------------|--|--|
| <b>Ursprung</b>                     | Ort: USA<br>Zeit: 19. Jhd.<br>Gedankengut: Protestantismus   | Ort: USA<br>Zeit: 19. Jhd.<br>Gedankengut: Protestantismus   |
| <b>Form</b>                         | Werte-Charta   | Verhaltenskodex  |
| <b>Inhalt</b>                       | Grundlegende, sehr allgemein gehaltene teils humanistisch-ethische Werte   | Genau definierte Verantwortlichkeiten und Pflichten, die die Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeit betreffen  |
| <b>Funktion</b>                     | <i>Unternehmen:</i> Schaffung gemeinsamer Identität und einer einheitlichen Unternehmenskultur<br><br><i>Mitarbeiter:</i> Grundlage für unternehmenskonforme - ethische - Entscheidungen | <i>Unternehmen:</i> Gibt Rechtssicherheit gegenüber Stakeholdern und hilft, das Unternehmensimage zu verbessern<br><i>Mitarbeiter:</i> Gibt Handlungssicherheit für Manager: Regelwerk, Orientierungshilfe und Entscheidungsgrundlage, um ethische Konflikte zu vermeiden. |
| <b>Transfer und Implementierung</b> | 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.

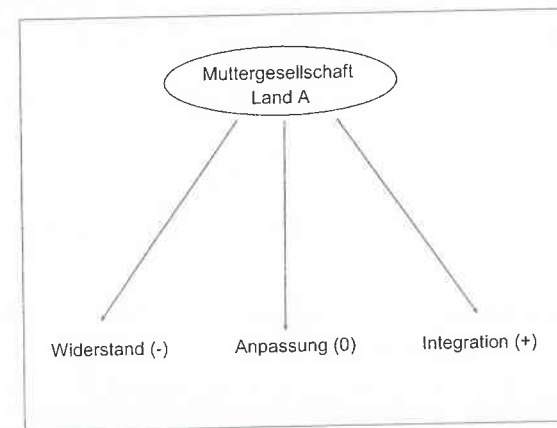


Abb. 1: Rezeptionsmuster von Tochtergesellschaften

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 univereellen Ethik und einer kulturrelativen 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><b>Integrität:</b> Integrität ist unabdingbar bei der Ausübung sämtlicher Geschäftsaktivitäten.</p> <p><b>Verantwortungsbewusstsein:</b> Wer Verantwortung übernimmt, muss seine Verpflichtungen erfüllen und über sein Handeln und Verhalten Rechenschaft ablegen.</p> <p><b>Vertrauen und Transparenz:</b> 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><b>Teamwork:</b> 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><b>Respektvoller Umgang</b> 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><b>Integrität</b>, die durch Ehrlichkeit, ethisch korrektes Verhalten und beispielhaften Charakter gekennzeichnet ist.</p> <p><b>Hervorragende Leistung</b>, verbunden mit der ständigen Suche nach noch besseren Ergebnissen.</p> | <p><b>Geradlinig und ehrlich handeln</b></p> <p><b>Die Wahrheit sagen</b></p> <p><b>Zu unseren Versprechen stehen</b></p> <p><b>Miteinander respektvoll umgehen</b></p> <p><b>Positives Miteinander fördern</b></p> <p><b>Die Umwelt schützen</b></p> <p><b>Uns selbst übertreffen</b></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**



Anders als die relativ (positiv-) neutralen und universell wirkenden Werte zeigt der Verhaltenskodex regelmäßig Begrenzungen: In Marketing und Vertrieb ist es verboten, Geldzahlungen („Schmiergelder“) zu leisten oder zu empfangen (Kasten 4).

„Es ist unsere Politik, auf allen Feldern unserer geschäftlichen Aktivitäten ein Höchstmass an Integrität zu beweisen und unser Handeln an den Prinzipien von Treu und Glauben auszurichten.

Diese Politik umfasst den Verkauf und Kauf von Dienstleistungen (wie Bankgeschäfte, Beratung, Werbung, Engineering und Instandhaltung) ebenso wie den Verkauf oder Kauf von Wirtschaftsgütern und Produkten. Beim Einkauf muss die Lieferantenauswahl nach bestem Wissen und fair getroffen werden, soweit nicht spezifische nationale, behördliche oder gesetzliche Vorschriften anderweitige Verfahren vorschreiben.

Im Bereich Marketing und Vertrieb ist es erforderlich [...] in keinem Fall, selbst bei drohendem Verlust einer Geschäftsmöglichkeit, unzulässige Zahlungen oder Geschenke im Zusammenhang mit dem Verkauf oder Kauf von Produkten oder Dienstleistungen an irgendwelche Personen zu leisten oder von diesen entgegenzunehmen.“

#### Kasten 4: Verhaltenskodex: Interessenkonflikte im Vertrieb

In der Realität wird der Verhaltenskodex jedoch von manchen Managern „interpretiert“, um große Aufträge zu erhalten. Die befragten Manager sagten, dass Geschäfte in manchen Ländern vor allem deshalb zustande kämen, weil eben Geschenke gemacht würden. Und hier zeigt sich ein Dilemma: Vertriebsmanager sind gehalten, Umsatz und Gewinn zu genießen. Würden sie sich jedoch streng an den Verhaltenskodex halten, würde das Fortbestehen des Unternehmens gefährdet: „Sollen wir uns nun ‚Selbst übertreffen‘ und Kunden gewinnen oder ‚Die Wahrheit sagen‘ und Kunden verlieren?“ fragt ein französischer Vertriebsmanager. Zwei Unternehmenswerte stehen hier im Spannungsverhältnis.

Ein weiteres Beispiel für Schwierigkeiten des internationalen Transfers ist die Meldepflicht: Bei den untersuchten nordamerikanischen Unternehmen ist es üblich, dass Mitarbeiter Fehlverhalten, Unregelmäßigkeiten und Verletzungen des Verhaltenskodex durch ihre Kollegen an einen Vorgesetzten melden oder sogar eine Telefonnummer in Nordamerika anrufen (Kasten 5).

„Alle Mitarbeiter müssen vermeintliche oder beobachtete Verstöße gegen das Gesetz, den Verhaltenskodex oder firmenpolitische Grundsätze melden. Wenn sie dies unterlassen, schaden sie möglicherweise dem Ruf und der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens.

Wenn Sie Bedenken haben, gehen Sie wie folgt vor. Melden Sie jeden vermeintlichen Verstoß Ihrem Vorgesetzten, einem Personalvertreter oder der Rechtsabteilung. Wenden Sie sich an den Ethik-Beauftragten: Telefonisch unter der Rufnummer [...] oder per Fax [...]. Ihre Anonymität wird gewahrt, und Übersetzungsdienste sind verfügbar.“

#### Kasten 5: Verhaltenskodex: Meldung möglicher Verstöße

Sowohl die deutschen, als auch die französischen Mitarbeiter sind darüber erstaunt: Wer käme auf die Idee, bei einer fremden Person in Kanada oder den USA anzurufen, dazu noch in englischer Sprache? Insbesondere bei den französischen Managern ist der Widerstand groß: In Frankreich ist es undenkbar, solch eine 'Denunzierung' vorzunehmen.

Die kritische französische Haltung hat ihren Ursprung in der europäischen Geschichte und mehreren deutsch-französischen Kriegen, insbesondere dem 2. Weltkrieg und der deutschen Besatzung in Frankreich. Während dieser Zeit arbeiteten einige Franzosen, sogenannte „Collaborateurs“, mit dem Nazi-Regime, bzw. dem Vichy-Regime zusammen und verrieten ihre eigenen Landsleute (Nachbarn, Bekannte, Kollegen), die im Widerstand kämpften.

Die Reaktionen der französischen Mitarbeiter waren deshalb besonders emotional, die Verweigerung groß: ein Angriff auf die persönliche Freiheit und ein Wertekonflikt: Den Kollegen denunzieren und die persönliche Beziehung zu ihm aufs Spiel setzen, um der - anonymen - Organisation zu dienen? Das französische Wort 'Délation' wurde bezeichnender Weise mehrmals von den französischen Mitarbeitern gebraucht (ebenso - wenn auch weniger häufig von den deutschen Befragten: Denunzierung). Die nordamerikanischen Manager, besorgt um den Zusammenhalt der Organisation durch die Einhaltung des Verhaltenskodex, verstanden dieses ‚aufständische‘ Verhalten nicht und zeigten sich verärgert: Schließlich diene die „anonyme“ Telefonnummer doch gerade dazu, den Mitarbeiter, der sich beschwert, zu schützen.

Wie groß das Dilemma zwischen einer globalen einheitlichen Unternehmenskultur und lokalen Besonderheiten sein kann, zeigt folgendes Beispiel, das zudem noch typisch französisch ist: Der Verhaltenskodex von ALCAN schreibt vor, dass weder Drogen noch Alkohol am Arbeitsplatz zu sich genommen werden dürfen (Kasten 6).

„Der Besitz und die Einnahme illegaler Drogen während der Tätigkeit an allen Standorten ist untersagt. Uneingeschränkte Entscheidungsfähigkeit ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung unserer Wettbewerbsposition. Daher muss jede Beeinträchtigung unseres Urteilsvermögens durch den Genuss von Drogen oder Alkohol ausgeschlossen bleiben.“

#### Kasten 6: Verhaltenskodex: Drogen und Alkohol

In Frankreich ist ein Glas Wein fester Bestandteil des Mittagessens. Dies gilt auch in fast jedem französischen Unternehmen, das eine Kantine bewirtschaftet. Auch nach Einführung des Verhaltenskodex im übernommenen französischen Unternehmen wurde diese Praxis fortgeführt. Groß war das Erstaunen und der Ärger der nordamerikanischen Auditoren als diese feststellten, dass beim Mittagessen in der Kantine der Verhaltenskodex nicht befolgt wurde. Sie forderten, den Weinausschank sofort zu stoppen. Der französische Widerstand war groß. Interessanterweise fand der französische Personalchef im *Code de Travail*, dem französischen Arbeitsrecht, einen Paragraphen, der besagt, dass Alkohol am Arbeitsplatz zwar verboten sei, aber bestimmte alkoholische Getränke explizit erlaubt sind wie Wein, Bier und Cidre!<sup>4</sup> Diese französische Bizarrie soll als Beispiel dienen, dass auch in einer globalen Welt nationales Recht vor „Unternehmensrecht“, wie dem Verhaltenskodex, steht. Sie zeigt auch, dass kulturelle Spezifika – erfreulicherweise – nach wie vor existieren.

<sup>4</sup> Code du Travail: Loi L232-2, 1973: „Il est interdit à toute personne d'introduire ou de distribuer et à tout chef d'établissement, directeur, gérant, préposé, contremaître, chef de chantier et, en général, à toute personne ayant autorité sur les ouvriers et employés, de laisser introduire ou de laisser distribuer dans les établissements et locaux mentionnés à l'article L.232-1, pour être consommés par le personnel, toutes boissons alcooliques autres que le vin, la bière, le cidre, le poiré, l'hydromel non additionnés d'alcool.“

#### 4. Ausblick: Orientierungshilfen zur Implementierung

Die unternehmenskulturellen Instrumente und Reaktionen der Mitarbeiter der europäischen 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 (Hofstede 2001).

Unternehmenskultur soll Kohärenz schaffen, auch international, jedoch zeigt die meist zögerliche oder problembehaftete Transferrezeption, dass gerade der Versuch der Vereinheitlichung Dissens, Probleme und Kosten verursacht. Erneut scheint wichtig, globale Strategien lokal - den jeweiligen Kontexten - anzupassen.

Dem internationalen Transfer der Unternehmenskultur liegt folglich eine stark *ethnozentrische* Haltung der Muttergesellschaft zugrunde (asymmetrischer Transfer, kein Mitsprache-Recht der Tochtergesellschaften, nordamerikanische Beispiele). Aufgrund dieser ethnozentrischen Haltung kommt es zu Schwierigkeiten in den Tochtergesellschaften, denn die Widerstände der Mitarbeiter und Diskussionen brauchen Zeit und Energie. Die internationale Personal- und Organisationsentwicklung hat bezüglich des Internationalen Transfers einen großen Bedarf an wissenschaftlich fundierten Ansätzen und empirisch abgesicherten *Best Practices*.

Aus diesem Grund beenden wir nun diesen Beitrag mit der Nennung von Orientierungshilfen für das Personalmanagement und die Unternehmensführung, die wir aus der interkulturellen Managementforschung und unserer empirischen Erhebung ableiten konnten. Ihre Berücksichtigung ermöglicht eine erfolgreiche Gestaltung von Transferprozessen und die Implementierung unternehmenskultureller Instrumente (Kasten 7).

#### Vorgeschichte und Kontext der beteiligten Unternehmen

Dies betrifft insbesondere die jeweiligen Ländergesellschaften: Handelt es sich um die Gründung einer Tochtergesellschaft oder um die Übernahme eines Unternehmens im Rahmen einer Fusion? Der Transfer gelingt bei eigenen Gründun-

gen unproblematischer; bei Übernahmen dagegen begegnen sich nicht nur unterschiedliche Nationalkulturen, sondern auch unterschiedliche Unternehmenskulturen und Interessen- und Machtkonflikte.

#### **Stärken und Schwächen der lokalen Unternehmenskultur**

Dies betrifft die Kohärenz und Identität der Organisationen: Eine starke Unternehmenskultur der Tochtergesellschaft, die von der Unternehmenskultur der ausländischen Mutter abweicht, wird zwangsläufig Probleme der Implementierung mit sich bringen.

#### **Qualität der Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft**

Leitende Fragen betreffen die gegenseitige Wahrnehmung: Wird die Tochtergesellschaft nur als "Cash Cow?" betrachtet? Stellt sie eine finanzielle Belastung für die Muttergesellschaft dar? Ist sie Impulsgeber und schafft für die weltweite Unternehmensgruppe einen Mehrwert?

#### **Verständnis und Kenntnis kultureller Besonderheiten**

Dies betrifft insbesondere das Verhältnis der Muttergesellschaft zu ausländischen Tochtergesellschaften: Herrscht eher ein kulturverneinender Ethnozentrismus oder ein kulturbejahender Geozentrismus seitens der jeweiligen Managementpraktiken vor?

#### **Einsatz von Interfaces**

Wie bei allen interkulturellen Prozessen ist der Einsatz von „Vermittlern“, die eine "kulturelle Übersetzung" vornehmen, wichtig, um Missverständnisse, die sich aus Fehlinterpretationen der unterschiedlichen Werten und 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.

#### **Weltweite Beteiligung von Mitarbeitern**

Wie weit sind Manager und Mitarbeiter weltweit partizipativ bei der Erarbeitung der Unternehmenswerte beteiligt? Es geht darum, Mitarbeiter aus vielen unterschiedlichen Kulturen miteinzubeziehen, um zum einen die kulturelle Vielfalt ("Cultural Diversity") internationaler Unternehmen zu berücksichtigen und zum anderen um eine größtmögliche Akzeptanz der Landesgesellschaften zu erreichen.

#### **Weltweite Beteiligung der Personal- und Organisationsentwicklung**

Insbesondere der Aus- und Weiterbildung kommt eine zentrale Aufgabe zu: Bei Trainings zur Implementierung der Unternehmenskultur ist die Kombination mit einem interkulturellen Ansatz besonders zielführend: Es reicht nicht aus, "nur" die unternehmenskulturellen Elemente als Vorgabe der Muttergesellschaft zu präsentieren und zu trainieren. Vielmehr sollten den Teilnehmern der Trainings erst einmal die Werte der Nationalkultur der Muttergesellschaft verdeutlicht werden und ihr Verhältnis zu den Werten der Nationalkultur der Tochtergesell-

schaft. Durch die Darstellung von Werteunterschieden kann ein besseres Verständnis und eine höhere Akzeptanz erreicht werden.

#### **Kasten 7: Orientierungshilfen beim internationalen Transfer von Unternehmenskultur**

#### **Literatur**

- Barmeyer, Chr.: Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec, Frankfurt/New York 2000
- Ders.: Interkulturelles Personalmanagement in internationalen Fusionen: Von Konflikten zu Komplementarität. In: Schwaab, M.-O./Frey, D./Hesse, J. (Hrsg.): Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement, Heidelberg, 2003, S. 169-191
- Barmeyer, Chr./Davoine, E.: International corporate cultures? From helpless global convergence to constructive European divergence. In: Scholz, Chr./Zentes, J. (Hrsg.): Strategic Management - New Rules for Old Europe, Wiesbaden, 2006, S.227-245
- Davoine, E.: Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte, Wiesbaden 2001
- Geertz, C.: The Interpretation of Cultures, London 1973
- Hall, E. T.: Beyond Culture, New York, 1981
- Hofstede, G.: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Thousand Oaks, 2001
- Kutschker, M./ Schmid, St.: Internationales Management, München 2005

- Lüsebrink, H.-J.: Kulturtransfer – methodisches Modell und Anwendungsperspektiven. In: Tömmel, I. (Hrsg.): Europäische Integration als Prozess von Angleichung und Differenzierung, Opladen 2001, S. 213-226
- Mercier, S.: Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises? In: Revue Française de Gestion. Nr. 136, November-Dezember 2001, S. 62-69
- Perlmutter, H.: The tortuous evolution of the multinational corporation. In: Columbia Journal of World Business, Jg. 4, Nr.1, 1969, S. 9-18
- Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco 1986
- Scholz, Chr.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 2000
- Schreyögg, G.: Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 42, Jg., Nr. 5, 1990, S. 379-390
- Seidel, F.: Le code d'éthique de l'entreprise. In: Regards croisés sur l'éthique. Lyon 2001, S. 147-164