

Christoph I. Barmeyer

Eric Davoine

**Internationaler Transfer von Unternehmenskulturen
zwischen Nordamerika und Europa.
Empirische Ergebnisse der Rezeption
US-amerikanischer und kanadischer
Unternehmenswerte und Verhaltenskodizes in
deutschen und französischen Tochtergesellschaften**

In: Oesterle, Michael-Jörg (Hg.): Internationales Management im
Umbruch – Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie
und Praxis Internationaler Unternehmensführung.

Wiesbaden, Gabler, 2007, S.257-289.

Christoph I. Barmeyer/Eric Davoine

Internationaler Transfer von Unternehmenskulturen. Fallstudien zur Rezeption von Unternehmenswerten und Verhaltenskodizes in deutschen und französischen Tochtergesellschaften

1. Ausgangslage und Kontext
2. Theorie und Konzepte
 - 2.1 Unternehmenskultur und unternehmenskulturelle Instrumente
 - 2.1.1 Unternehmenswerte
 - 2.1.2 Verhaltenskodex
 - 2.2 Unternehmensinternationalisierung und Transferprozesse
3. Forschungsfragen und Methodik
 - 3.1 Forschungsfragen
 - 3.2 Methodik
 - 3.2.1 Forschungsansatz
 - 3.2.2 Untersuchungsobjekte
 - 3.2.3 Vorgehen
4. Ergebnisse der Unternehmensfallstudien
 - 4.1 Rezeption von Unternehmenswerten
 - 4.2 Rezeption von Verhaltenskodex
5. Analyse und Interpretation
 - 5.1 Unterschiedliche Kontexte von Werte-Charta und Verhaltenskodex
 - 5.1.1 Entstehungskontext und Recht
 - 5.1.2 Entstehungskontext und Religion
 - 5.1.3 Anwendungskontext und Geschichte
 - 5.2 Landeskultur
 - 5.2.1 Ehre oder Vertrag?
 - 5.2.2 Regeln oder Beziehungen?
6. Zwischenbilanz und Empfehlungen

Literatur

1. Ausgangslage und Kontext

Seit den 1980er Jahren versuchen weltweit agierende Großunternehmen eine kohärente globale Unternehmenskultur zu schaffen (Bleicher 1991; Dülfer 2001; Godelier 2006; Kutschker/Schmid 2005; Perlitz 2004; Schreyögg 1990). Diese verfolgt zwei Ziele:

Aus *betriebswirtschaftlicher* Sicht soll Unternehmenskultur durch die Vereinheitlichung von Organisationsstrukturen und -prozessen (Organigrammen, Planungs-, Informations-, Management- und Kontrollsystemen) zu einer Komplexitätsreduzierung und Kosteneffizienz beitragen. Unternehmenskultur erfüllt somit den Zweck eines weltweit verbindenden Steuerungs-, Koordinations- und Kontrollinstruments. Dabei regelt Unternehmenskultur nicht, welche Aufgaben Mitarbeiter zu erfüllen haben, sondern auf *welche Weise* sie verrichtet werden. Der Implementierungserfolg und die Funktionsfähigkeit dieser Systeme hängen vom Commitment der beteiligten Akteure, Manager, Mitarbeiter und anderer Stakeholder ab (Kostova 1999).

Aus *personalwirtschaftlicher* Sicht trägt die Unternehmenskultur zur Stabilisierung der Identität der Organisation und der Identifikation der Mitarbeiter bei (Scholz/Hofbauer 1990). Diese Identifikation mit dem Unternehmen kann hohe Motivation gegenüber Strategien, Zielen, Verantwortlichkeiten und Arbeitsaufgaben bewirken und schafft u. a. Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

Um die an sich ‚abstrakte‘ Unternehmenskultur konkret erfahrbar zu machen und zu entwickeln, dienen unternehmenskulturelle Instrumente wie Mission Statements, Leitbilder, Unternehmensprinzipien, Unternehmenswerte und Verhaltenskodizes, die im Sinne des übergeordneten Unternehmensziels Orientierungen und Richtlinien für die beteiligten Akteure darstellen.

Ausgehend von den USA sind immer mehr europäische Unternehmen, insbesondere Tochtergesellschaften, von der Einführung globaler Unternehmenskulturen betroffen (Wächter/Peters 2004), denn unternehmenskulturelle Instrumente werden von der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften übertragen. Dieser Prozess kann als *internationaler Transfer* bezeichnet werden (Barmeyer/Davoine 2006; Kostova 1999). Die Tochtergesellschaften befinden sich dadurch im Spannungsfeld der Homogenisierung zwischen einer einheitlichen, „universellen“ Unternehmenskultur

und dem Erhalt landesspezifischer Eigenarten. Zugleich ist es eine Herausforderung, allgemeingültige Verhaltensregeln zu definieren und die Mitarbeiter zu erreichen, die diese Regeln als nicht vereinbar mit ihrer eigenen Kultur sehen (Seidel 2001).

Vorliegender Beitrag untersucht anhand zweier Fallstudien die Management-Transferprozesse nordamerikanischer Unternehmen bei deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Der Schwerpunkt liegt auf der Rezeption der unternehmenskulturellen Instrumente Werte-Charta und Verhaltenskodex durch französische und deutsche Manager. Dabei wird die Wirksamkeit weltweit eingesetzter unternehmenskultureller Instrumente kritisch hinterfragt.

2. Theorie und Konzepte

Im Rahmen dieses Beitrags sind zwei Konzepte für das Verständnis internationaler Transferprozesse von Instrumenten der Unternehmensführung von Bedeutung: zum einen die Unternehmenskultur und ihre Instrumente Werte-Charta und Verhaltenskodex (2.1), zum anderen die Unternehmensinternationalisierung und der Transfer von Managementpraktiken (2.2).

2.1 Unternehmenskultur und unternehmenskulturelle Instrumente

Kultur wird verstanden als erlerntes Orientierungs- und Referenzsystem von Werten und Praktiken einer bestimmten Gesellschaft, Gruppe oder Organisationen (Barmeyer 2000; Geertz 1973; Dülfer 2001; Hall 1981; Hofstede 2001). Organisationen, wie z. B. Unternehmen, haben ähnliche grundsätzliche Herausforderungen und Probleme zu lösen, um ihre Existenz zu sichern. Dabei stellt jede Kultur ihren Mitgliedern aufgrund von Werten, Erfahrungen und Ansprüchen bestimmte Möglichkeiten bereit, aus denen sich *selbstverständliche, bewährte und bevorzugte* Lösungen zur optimalen Regulierung zwischenmenschlichen Handelns ergeben, die ein Fortbestehen des Systems sichern (Schein 1986). Diese Lösungen können z. B. Regeln, Abläufe oder Methoden sein, wie Informationssysteme oder Managementinstrumente. Kultur besteht auch aus gemeinsamen und als selbstverständlich erachteten Grundannahmen, Erwartungen, Bedeutungen, die innerhalb einer Gruppe Eindeutigkeit, geteiltes Wissen, zielführende Kommunikation und Kooperation ermöglichen (Dülfer 2001, Kutschker/Schmid 2005). Bestehen relativ ähnliche Wertorientierungen in Organisationen, entwickeln diese innerhalb ihres Systems *bestimmte* Lösungsmuster mit besonderer Häufigkeit und Ausprägung.

Ausgehend von den USA ist das Konzept Unternehmenskultur zu einem breiten Forschungsfeld mit zahlreichen Publikationen in englischer (Deal/Kennedy 1982; Hampden-Turner 1990; Schein 1986) deutscher (Bleicher 1991; Scholz/Hofbauer 1990; Schreyögg 1990) und französischer Sprache (Godelier 2006; Sainsaulieu 1988; Thévenet 1986) geworden. Dies betrifft insbesondere die Organisationsentwicklung und -gestaltung, denn Kultur als ein spezifisches System zur Problembewältigung und Zielerreichung beinhaltet eine hohe *Dynamik*: Organisationen sind keine starren Einheiten, sondern verändern sich durch interne oder äußere Einflüsse. Veränderungen und Entwicklungen einer Kultur geschehen, wenn bestimmte Lösungsmuster nicht mehr geeignet sind, bestehende Herausforderungen oder Probleme zu meistern. Durch die Suche nach neuen wirksamen Lösungen werden Selbstverständlichkeiten hinterfragt und ein Bewusstsein über mögliche Problemlösungen geschaffen. Andere Ziele, Strukturen und Prozesse führen zu Veränderungen des Systems, wie es der Fall bei der Implementierung und Entwicklung von Unternehmenskultur ist, ob in nationalen oder internationalen Kontexten (Barmeyer 2003; Kutschker/Schmid 2005; Scholz 2002).

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 das Handeln der Mitarbeiter (Scholz 2000). Sie kann somit Koordinations-, Integrations- und sogar Motivationsfunktion aufweisen (Brown 1998; Godelier 2006; Scholz 2000). Sie kann jedoch auch vom Management als Kontroll- oder Sanktionsinstrument genutzt werden, wie später noch gezeigt wird.

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 schriftlicher Form zu finden ist. Die andere Art der Unternehmenskultur wird in *expliziter* Form anhand von Dokumenten als Managementinstrument kommuniziert und kodifiziert (Thévenet 1986), sie muss aber nicht unbedingt der tatsächlich existierenden Kultur entsprechen.

Für den betriebswirtschaftlichen Leistungsprozess kann Unternehmenskultur als eine *Ressource* verstanden werden, die zur Erhöhung der Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt. Dies kann durch eine "starke" Unternehmenskultur begünstigt werden, in der eine hohe Kohärenz gemeinsamer Orientierungsmuster existiert, die

Transaktionskosten verringert: "Starke Kulturen zeichnen sich demnach durch eine breite Akzeptanz und ein hohes Maß an Einheitlichkeit im Denken und Handeln aus." (Schreyögg 1990, S. 381).¹ Als Maßnahmen zur Implementierung einer starken Unternehmenskultur - und zur Etablierung und Durchsetzung ethischen Verhaltens - dienen zum einen Unternehmenswerte, *Corporate Values* (2.1.1), zum anderen Verhaltensrichtlinien durch einen Verhaltenskodex, *Code of Conduct* (2.1.2). Sie stellen unternehmenskulturelle Instrumente zur Organisationsentwicklung und Kulturbildung dar.

2.1.1 Unternehmenswerte

Unternehmenswerte sind die Basis der – globalen – expliziten Unternehmenskultur. Die Managementforschung geht davon aus, dass eine hohe organisationale Kohärenz der Unternehmenskultur, also die Strategie-, Planungs-, Entscheidungs-, Arbeits-, Führungs- und Kontrollprozesse betreffend, insbesondere durch klar kommunizierte und bewusst gelebte Werte erreicht werden kann (Deal/Kennedy 1982; Scholz/Hofbauer 1990).

Werte können definiert werden als subjektive wünschenswerte Leitvorstellungen und verhaltenssteuernde Entscheidungsregeln einer Gruppe oder Gesellschaft, die sich auf Objekte oder Zustände beziehen (Hofstede 2001). Als Maßstäbe und Präferenzen beeinflussen und organisieren sie das Denken, Fühlen und Verhalten von Individuen, also auch das der Mitarbeiter und Manager in Organisationen (Barmeyer/Davoine 2006). Ebenso wie landeskulturelle Werte allgemein als handlungsleitend für individuelle Verhaltensweisen angesehen werden, so sollen auch *unternehmenskulturelle* Werte Entscheidungshilfen und Verhaltensorientierung geben für Situationen des Unternehmensalltags, insbesondere ethische Fragestellungen betreffend. Unternehmenswerte bilden somit ein Referenz- und Orientierungssystem der Mitarbeiter im täglichen Umgang mit Kollegen und Stakeholdern.

Erstaunlicherweise sind die kommunizierten Unternehmenswerte relativ allgemein und universell, weisen weder direkt auf die Unternehmenstätigkeit noch auf die spezifische partikuläre Kultur einer Organisation hin; dies zeigt beispielhaft Mercier (Mercier 2001) in einer Untersuchung zu unternehmenskulturellen Werten bei 40 französischen Großunternehmen. Er untersuchte branchenübergreifend die Häufigkeit bestimmter

¹ Sinn und Unsinn von Unternehmenskultur werden kritisch von Hofstede (Hofstede 1994) und Le Goff (Le Goff 1995) diskutiert.

Unternehmenswerte. Unterteilt werden Unternehmenswerte in zwei Kategorien: eine, die die *betriebswirtschaftliche Leistung* betrifft, wie etwa „Wertschöpfung“, „Innovation“ oder „Spitzenleistung“ und eine zweite, die sich auf *soziale Beziehungen* bezieht wie „Respekt“, „Vertrauen“ oder „Integrität“ (vgl. Tabelle 1). Interessanterweise überwiegen bei weitem die Wertekategorien der sozialen Beziehungen.

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

Quelle: Mercier 2001, S.67.

Tabelle 1: Häufigkeit von Werten in französischen Großunternehmen

2.1.2 Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex (Code of Conduct).¹ bildet das zweite Instrument der globalen expliziten Unternehmenskultur. Er basiert auf den Unternehmenswerten und/oder ethischen Grundvorstellungen, wird in der Regel von der Muttergesellschaft erarbeitet und als Dokument jedem Mitarbeiter ausgehändigt. Der Verhaltenskodex regelt Rechte und Pflichten des Unternehmens, vor allem aber die Beziehung der Mitarbeiter mit den Stakeholdern wie Kollegen, Kunden, Lieferanten, Familien und öffentlichen Institutionen. Hierbei wird vor allem der Umgang mit Interessenkonflikten, Korruption, vertraulichen Informationen, Sicherheit und Gesundheit, Umwelt etc. thematisiert (Gautier 2000; Kaptein 2004; Langlois/Schlegelmilch 1990).

Intensive Diskussion in westlichen Ländern über die soziale und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, *Corporate Social Responsibility* (CSR) führen dazu, dass auch von supranationalen Institutionen wie der OECD und der EU Richtlinien

¹ www.codesofconduct.org

ethisch orientierter Unternehmensführung erarbeitet wurden.¹ Das zunehmende Interesse der Öffentlichkeit an sozialen und ökologischen Auswirkungen und ethischen Standards der Unternehmenstätigkeit hat inzwischen viele Unternehmen, insbesondere im Verbrauchsgütersektor, veranlasst, Verhaltenskodizes in Bezug auf Arbeitsbeziehungen, Menschenrechte und Umwelt einzuführen (Gautier 2000; Igalens/Dehermann-Roy 2004).

Im Rahmen des internationalen Managements ist von Bedeutung, dass US-amerikanische Unternehmen den Verhaltenskodex auch auf ihre ausländischen Niederlassungen 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, S. 148). Diese Vorschrift wurde durch das Sarbanes Oxley-Gesetz des Jahres 2002 verstärkt, das verlangt, dass auch die ausländischen Tochtergesellschaften aller an der New Yorker Börse notierten Unternehmen einen Verhaltenskodex befolgen müssen. Hier wird deutlich, dass das internationale Unternehmen eine institutionelle Rolle einnimmt, nämlich als „nicht staatlicher Gesetzgeber“ (Arthurs, 2005).

Land	Häufigkeit in %
1. USA	71
2. Frankreich	60
3. Deutschland	50
4. Japan	50

Quelle: Kaptein, M. 2004, S. 18.

Tabelle 2: Verhaltenskodizes in den 100 größten Unternehmen in vier Ländern

Doch auch immer mehr europäische Unternehmen führen Verhaltenskodizes ein: Eine Studie von Kaptein (Kaptein 2004) bei den 100 weltweit größten Unternehmen belegt, dass 58% über einen Verhaltenskodex verfügen. Dabei weisen die USA mit 71% den größten Prozentsatz auf (vgl. Tabelle 2).

¹ 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, zu überwachen

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 (Mercier 2001; Seidel 2001). Auf diese Weise sollen Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die den Unternehmenswerten entsprechen, gefördert, Verhaltensweisen, die den Unternehmenswerten nicht entsprechen und/oder „unethisch“ sind, unterbunden werden. 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, Befolgung), d. h. er verpflichtet sich zur Einhaltung der niedergeschriebenen Regeln. Er wird – vom Mitarbeiter unterschrieben – an die Unternehmensführung weitergeleitet. Auch diese Vorgehensweise stammt aus den USA und lässt sich durch den kulturellen Kontext erklären, in dem gerichtliche Klagen und Prozesse gegen Unternehmen – etwa wegen Korruption – häufig vorkommen. Auf diese Weise sichert sich die Unternehmensführung gegen eventuelle Klagen Dritter ab und wird rechtlich bei nicht regelkonformem oder „unethischem“ Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters entlastet. Insofern erfüllt der Verhaltenskodex eine regulierende und *reglementierende* Funktion mit rechtlichen Konsequenzen: Bei nicht konformem Verhalten drohen den Mitarbeitern Sanktionen, die im Extremfall bis zur Kündigung reichen. Auffällig am Verhaltenskodex ist seine normative, explizit verbindlich-verpflichtende Art, wie später gezeigt wird (4.2). Tabelle 3 fasst abschließend Merkmale der beiden unternehmenskulturellen Instrumente, Werte-Charta und Verhaltenskodex, zusammen.

2.2 Unternehmensinternationalisierung und Transferprozesse

Die strategische Internationalisierung von Unternehmen hängt von der Landeskultur, aber auch von der Branchen- und Organisationskultur ab (Dülfer 2001; Macharzina/Oesterle 2002). Bekannte Grundstrategien der Unternehmensinternationalisierung, die für den Transfer zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften relevant sind, stammen von Perlmutter (Perlmutter 1965). Unterschieden werden drei strategische Orientierungen, die nicht in Reinform existieren, sondern meist Kombinationen mit unterschiedlichen Ausprägungen darstellen (Kutschker/Schmid 2005, S. 280; Perlitz 2004): die *ethnozentrische* Orientierung, die auch als „*home country attitude*“ bezeichnet wird; die *polyzentrische* Orientierung, auch „*host country orientation*“ genannt und

	Werte-Charta	Verhaltenskodex
<i>Ursprung</i>	Ort: USA Zeit: 19. Jahrhundert Gedankengut: Protestantismus	
Inhalt	Grundlegende, deskriptive, sehr allgemein gehaltene teils humanistisch-ethische Werte, die für die Mitarbeiter und die Stakeholder gelten	Genau definierte verordnete Verantwortlichkeiten und Pflichten, die die Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeit betreffen
Funktion Unternehmen	Vereinheitlichung der Unternehmenskultur und Schaffung einer gemeinsamen Identität	Gibt Rechtssicherheit gegenüber Stakeholdern und trägt zum positiven Unternehmensimage bei
Funktion Mitarbeiter	Grundlage für unternehmenskonforme, „ethische“ Entscheidungen	Gibt Handlungssicherheit für Manager: Regelwerk, Orientierungshilfe und Entscheidungsgrundlage, um „ethisch“ zu agieren
Transfer und Implementierung	Relativ unproblematisch, da als abstrakt und mit wenig direktem Einfluss wahrgenommen	Relativ problematisch, da direkten Einfluss auf das tägliche Arbeitsverhalten

Tabelle 3: Merkmale unternehmenskultureller Instrumente

schließlich die *geozentrische* Orientierung. Im Rahmen von Internationalisierung sollen entsprechend der Strategie Unternehmensstrukturen und -kulturen harmonisiert werden. In der Praxis bedeutet dies häufig, dass die Unternehmenskultur der Muttergesellschaft auf die jeweiligen Ländergesellschaften übertragen wird (Barmeyer 2003; Dülfer 2001; Kostova 1999; Scholz 2000; Tempel/Walgenbach 2004). Diese Übertragung wird auch als Diffusion oder Transfer bezeichnet. 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 (z. B. das japanische Kanban oder das US-amerikanische MBO).

Internationale Unternehmen sind als offene Systeme zu verstehen, die generell Transferprozesse zulassen. Systeme werden durch Elemente, die in bestimmten Relationen zueinander stehen, gebildet. In sozialen Systemen befinden sich Akteure, die zur Gestaltung ihrer Interaktionen soziale Regeln schaffen und befolgen sowie Systemgrenzen zu anderen sozialen Systemen aufbauen oder Systemdurchlässigkeit zulassen (Willke 1998). Angewandt auf den internationalen Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten finden sich verschiedene System-Elemente (vgl. Abbildung 1): Es gibt *Kontexte* wie Länder und Organisationen. Welche Grenzen weisen diese auf? Wie durchlässig sind sie für Informationen und Wissenstransfer aus

anderen Systemen? Außerdem sind Transferprozesse 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. Ebenso gibt es *Akteure* wie Manager, Mitarbeiter, Berater und Stakeholder, die in *Interaktionen* stehen. In der Interaktion findet der Transfer und Austausch von unternehmensrelevantem Wissen und unternehmenskulturellen Praktiken statt. Die Wirkung der Interaktionen führt zu einer Systembeeinflussung und bewirkt Systemveränderungen. In welche Richtungen (Symmetrie, Asymmetrie) und mit welcher Intensität verläuft der Transfer? Häufig handelt es sich um einen *asymmetrischen* Transfer (Bhagat et al. 2002; Kostova 1999). *Inhalte* des Transfers von Unternehmenskultur sind Visionen, Ziele, Strategien, Prinzipien, Werte und Verhaltensrichtlinien, die dann in den *Objekten* Werte-Charta und Verhaltenskodex verschriftlicht werden.

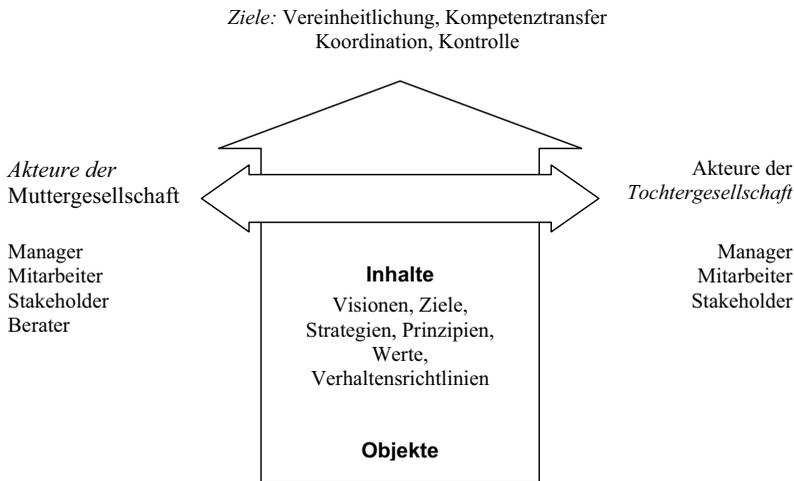


Abbildung 1: Transfer von Unternehmenskultur zwischen Mutter und Tochtergesellschaften

Unterschieden werden drei Prozesse des Transfers: (1.) Selektionsprozesse, (2.) Vermittlungsprozesse und (3.) Rezeptionsprozesse (Lüsebrink 2001). Für die Fragestellung vorliegenden Beitrags ist insbesondere der Rezeptionsprozess interessant: Inwieweit werden die unternehmenskulturellen Instrumente der Muttergesellschaft von den europäischen Tochtergesellschaften angenommen, bzw. übernommen? Zwar wurden internationale Transfer- und Diffusionsprozesse in

Organisations- und Personalentwicklung bereits in zahlreichen Studien untersucht (Bhagat et al. 2002; Geppert et al. 2003; Kostova 1999; Üsdiken 1997; Wächter et al. 2003; Wächter/Peters 2004), jedoch wurde dem Rezeptionsprozess in den Tochtergesellschaften keine Aufmerksamkeit gewidmet. Rezeptionsprozesse verlaufen auf unterschiedliche Art und Weise und führen zu unterschiedlichen Reaktionen bei den Tochtergesellschaften, die auch aus Change-Management Prozessen bekannt sind (Evans/Pucik/Barsoux 2002) wie *Widerstand*, *Anpassung* oder *Integration*. Diese Muster sind nicht starr, sondern können Entwicklungsstadien darstellen, die vom (Personal)-Management begleitet werden können.

3. Forschungsfragen und Methodik

3.1 Forschungsfragen

In diesem Beitrag werden folgende Fragestellungen behandelt:

1. Eignen sich unternehmenskulturelle Instrumente wie Werte-Charta und Verhaltenskodex zur Schaffung einer weltweiten Unternehmenskultur?
2. Inwieweit sind die unternehmenskulturellen Instrumente der Muttergesellschaft von ihrer Nationalkultur geprägt?
3. Welche Reaktionen von Managern der französischen und deutschen Tochtergesellschaften auf die Einführung von unternehmenskulturellen Instrumenten im Rahmen internationaler Transferprozesse können beobachtet werden? Welche Handlungsstrategien finden die Beteiligten?
4. Was können Betroffene des Personalmanagements tun, um die Implementierung ‚globaler Unternehmenskulturen‘ erfolgreicher zu gestalten?

3.2 Methodik

3.2.1 Forschungsansatz

Empirische Erhebungen weisen generell eine Vielzahl von Forschungsansätzen und Methoden auf; das trifft auch auf die internationale Transferforschung zu. Es wurde hier eine *qualitative* Methode gewählt (Holzmüller 1995; Keller 1982), wie auch von Vertretern eines institutionellen (Wächter et al. 2003) und eines kulturalistischen Ansatzes (D'Iribarne 2002). Marschan-Piekkari und Welch (Marschan-Piekkari/Welch 2004, S.9) weisen auf die Bedeutung der Erfassung von kontextuellen Merkmalen bei

qualitativer Forschung hin: „A research design must therefore take into account environment characteristics, resource constraints and cultural traits.“ Gewählt wurde die Methode der Unternehmensfallstudie, die sowohl nationalkulturelle Aspekte als auch die interkulturellen Beziehungen der Akteure beim internationalen Transfer, insbesondere die Rezeption von unternehmenskulturellen Instrumenten, in den ausländischen Tochtergesellschaften behandelt.

3.2.2 Untersuchungsobjekte

Untersuchungsobjekte bilden zwei nordamerikanische Unternehmen (USA und Kanada) mit großen Tochtergesellschaften in Deutschland und Frankreich. Die beiden nordamerikanischen Konzerne gehören jeweils zu den größten und innovativsten Industrieunternehmen ihrer Branche. Sie wurden Ende des 19. Jahrhunderts, bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts gegründet und sind weltweit mit Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsstandorten vertreten: Das kanadische Unternehmen wird in der Fallstudie CANY, das US-amerikanische Unternehmen AMY genannt. Beide Konzerne haben sich durch weltweite Akquisitionen und Fusionen entwickelt. Beide Unternehmen kommunizieren öffentlich über *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Die Wahl Nordamerikas begründet sich durch die lange Tradition von Unternehmens- und Managementmethoden; die Wahl Deutschlands und Frankreichs dadurch, um die Rezeption derselben Instrumente in unterschiedlichen, nicht angelsächsischen Ländern zu untersuchen. Alle vier Länder gehören seit Jahrzehnten zu führenden Wirtschaftsnationen.

3.2.3 Vorgehen

Anhand eines dreiseitigen Interviewleitfadens, dessen Schwerpunkt die Rezeption (Beachtung, Verständnis und Anwendung) der unternehmenskulturellen Instrumente Werte-Charta und Verhaltenskodex bildet, wurden 35 deutsche und französische Manager aus der Unternehmens- und Personalentwicklung, die an der Implementierung und Umsetzung der Unternehmenskultur beteiligt waren, befragt. Sie kamen aus unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen (F&E, Produktion, Vertrieb, Personal, Unternehmenskommunikation) und verfügten i. d. R. über Arbeitserfahrungen bei der Muttergesellschaft in Nordamerika. Durch die Befragung von Managern aus unterschiedlichen Abteilungen soll eine Multiperspektivität erreicht werden. Alle Interviews, die von Mai 2004 bis Februar 2005 durch die beiden Verfasser zusammen in der jeweiligen Landessprache der Manager (also französisch oder deutsch) durchgeführt wurden, dauerten je 1-2 Stunden. Durch die bikulturelle Konstellation

des Forscher-Teams bei der Datenerhebung und -auswertung wurde ein ethnozentrischer Forscher-Bias verringert (Hofstede 2001; Holzmüller 1995). Zur Validation wurden am Ende der Erhebung die Ergebnisse den beteiligten Interviewpartnern vorgestellt und mit ihnen diskutiert.

4. Ergebnisse der Unternehmensfallstudien

Im folgenden Abschnitt werden einige wesentlich erscheinende Aspekte des Transfers dargestellt und beispielhaft mit wortwörtlichen Aussagen der Interviewpartner belegt. Im Mittelpunkt steht die Rezeption von Unternehmenswerten (4.1.) und Verhaltenskodex (4.2.). Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die Aussagen der Manager keinem Unternehmen zugeordnet. Ebenso werden weder die Namen der Interviewpartner noch deren Abteilung bei den Aussagen vermerkt und nur stellenweise die Nationalität (F = Frankreich, D = Deutschland). Manager und Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche, ob in leitender Funktion mit Personal- und Budgetverantwortung oder nicht, werden durchgehend als „Mitarbeiter“ bezeichnet.

4.1 Rezeption von Unternehmenswerten

Welche offiziellen Unternehmenswerte kennzeichnen die beiden untersuchten Unternehmen (vgl. Tabelle 4)?

CANY (Kanada)	AMY (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>

Tabelle 4: Unternehmenswerte von CANY und AMY

In den nordamerikanischen Muttergesellschaften werden diese Werte nach außen dargestellt, etwa als Poster in Büros. Von den französischen und deutschen Mitarbeitern der Tochtergesellschaften werden die Werte in der Regel akzeptiert; handelt es sich doch um relativ universelle Werte, denen zugestimmt werden kann. Einige Mitarbeiter fühlen sich sogar von den Werten angezogen. Somit können Werte in großem Maße die Einstellungs- und Personalentwicklungspolitik eines Unternehmens beeinflussen (vgl. 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.“ (D)

„Die Werte spiegeln die Unternehmenskultur wider.“ (F)

„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.“ (D)

„Jedes Unternehmen braucht einen ‚roten Faden‘, der die Richtung vorgibt, also Werte und Verhaltensrichtlinien. Aber diese können negativ wirken, wenn sie zu präzise und einengend sind. Dann sind sie eher Sanktion als Ermutigung.“ (F)

„Die Unternehmenswerte werden wirklich 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.“ (F)

„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.“ (D)

Kasten 1: Aussagen von Managern zu Unternehmenswerten

4.2 Rezeption von Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex basiert auf den Unternehmenswerten. Als Illustration der Themen dient der Verhaltenskodex von CANY (vgl. 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-Handel
Drogen, Alkohol und Schusswaffen	Sexuelle Belästigung, Schikanen und Gewalt am Arbeitsplatz
E-Mail- und Internet-Nutzung	Beziehungen zu Aktionären, Medien, Kommunen und Gemeinwesen
Nutzung von Firmeneigentum durch Mitarbeiter	Sicherheit
Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit	Einhaltung des Kodex
Zusammenarbeit mit Behörden	
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 (vgl. 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.“ (D)
 „Der Kodex gibt eine wichtige Grundlage. Jeder Mitarbeiter weiß, woran er ist. Die Kultur wird 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.“ (D)
 „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.“ (D)
 „Ich finde den Verhaltenskodex oft zu dogmatisch. Da heißt es: ‚Du musst das so oder so machen.‘“ (F)
 „Es erinnert mich an den Katechismus, man kann sich seine Freiheiten nehmen. Nur weil man ein Dokument liest und unterschreibt, heißt das noch nicht, alles zu befolgen.“ (F)
 „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 oder weil ein tolles Geschäft zustande gekommen ist, dann sollte man das doch gebührend feiern. Das hat ja auch eine wichtige soziale Funktion.“ (F)
 „Es gibt zu viele amerikanische Beispiele. Und dann diese Verpflichtungen und die Kontrolle der Einhaltung: das wirkt schon fast totalitär auf mich.“ (F)

Kasten 3: Aussagen von deutschen und französischen Managern zum Verhaltenskodex

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

In der Realität wird der Verhaltenskodex jedoch von manchen Vertriebs-Managern „interpretiert“, um 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 erwirtschaften. Würden sie sich jedoch streng an den Verhaltenskodex halten, würde das Fortbestehen des Unternehmens gefährdet: „Sollen wir nun ‚Hervorragende Leistung‘ erbringen und Kunden gewinnen oder ‚Integrität‘ beweisen und Kunden verlieren?“ fragt ein französischer Vertriebsmanager. Zwei Unternehmenswerte stehen hier im Spannungsverhältnis zueinander.

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 (vgl. 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 (Auszug): 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 Reaktionen der französischen Mitarbeiter waren hier sehr 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 bezeichnenderweise 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 Verhalten nicht und zeigten sich verärgert: Schließlich sei die „anonyme“ Telefonnummer doch gerade dazu da, 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 schreibt vor, dass weder Drogen noch Alkohol am Arbeitsplatz zu sich genommen werden dürfen (vgl. 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 (Auszug): Drogen und Alkohol

In vielen französischen Unternehmen, die eine Kantine bewirtschaften, wird Wein zum Essen angeboten. Auch nach Einführung des Verhaltenskodex im von CANY übernommenen französischen Großunternehmen wurde diese Praxis beibehalten. Als die kanadischen Auditoren feststellten, dass beim Mittagessen in der Kantine der Verhaltenskodex nicht befolgt wurde, forderten sie, den Weinausschank sofort zu stoppen. Der französische Widerstand war groß. Interessanterweise fand der französische Personalchef im französischen Arbeitsrecht, dem *Code de Travail*, einen Gesetzes-Paragraphen, der besagt, dass Alkohol am Arbeitsplatz zwar verboten sei, aber bestimmte alkoholische Getränke explizit erlaubt sind wie Wein, Bier und Cidre!¹ Diese französische Bizzarerie kann als humorvolle Illustration dienen, dass zum einen nationales Recht vor „Unternehmensrecht“ steht, und dass zum anderen landeskulturelle Eigenarten sich gegenüber einer globalen unternehmenskulturellen Vereinheitlichung durchsetzen können.

Auf die oben vorgestellten Transfer-Rezeptionsmuster von Tochtergesellschaften (Widerstand, Anpassung und Integration) angewandt, lässt sich festhalten, dass die befragten französischen Mitarbeiter tendenziell stärker im Stadium des *Widerstands* oder der beginnenden *Anpassung* sind, die befragten deutschen Mitarbeiter tendenziell im Stadium der *Anpassung*, teilweise sogar der *Integration* sind. Auf der Ebene der Landeskultur lassen sich interessanterweise organisations- und branchenübergreifende typische deutsche und französische Reaktionsmuster feststellen. Wie es die Aussagen der befragten Mitarbeiter zeigen, scheint generell der Transfer der nordamerikanischen Unternehmenskultur auf Frankreich problematischer zu sein als der auf Deutschland

¹ Code du Travail: Loi L232-2 du 2 janvier 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 consommées par le personnel, toutes boissons alcooliques autres que le vin, la bière, le cidre, le poiré, l'hydromel non additionnés d'alcool.“

(Segal 2004). Hierauf hat bereits D'Iribarne (D'Iribarne 2002) in einer Untersuchung über die Akzeptanz von Wertecharta verwiesen.

5. Analyse und Interpretation

Im folgenden Abschnitt werden Analyse-Ansätze präsentiert, die die tendenziell höhere Akzeptanz in Deutschland und den tendenziell stärkeren Widerstand in Frankreich zu erklären versuchen. Eine funktionalistische Betrachtungsweise kann nur begrenzt als Analysehilfe dienen (Wächter 2004, S. 3). Für eine differenzierte Betrachtung des Kontexts eignet sich sowohl eine institutionalistisch ausgerichtete Analyse (Walgenbach/Tempel 2004), aber auch eine kulturalistische (Hofstede 2001, Schneider/Barsoux 1997), die sowohl die Besonderheiten der - nordamerikanischen - Unternehmenskultur als auch die Schwierigkeiten des Transferprozesses der unternehmenskulturellen Instrumente Werte-Charta und Verhaltenskodex berücksichtigen.

5.1 Unterschiedliche Kontexte von Werte-Charta und Verhaltenskodex

Eine erste Erklärung für die Unterschiede der Unternehmenskultur ist in unterschiedlichen historischen, sozialen und rechtlichen Kontexten begründet.

5.1.1 Entstehungskontext und Recht

Wie die in den letzten Jahrzehnten aufkommende "Ethische Unternehmensführung" haben auch Verhaltenskodizes von Unternehmen ihren Ursprung in den USA. Sie basieren auf den bereits im 19. Jahrhundert existierenden unternehmensspezifischen internen Regelungen, die aufgrund eines in der Tradition des *Common Law* stehenden, wenig schriftlich fixierten und kodifizierten Privat- (und Wirtschafts-) Rechts, praktisch die einzigen offiziellen Texte waren, die intern und extern die Unternehmensaktivitäten regelten (Seidel 1995, S. 93). Zugleich stellten sie Gemeinsamkeit, Verbindlichkeit und Identität durch Vertrag in der Einwanderungsgesellschaft der USA her. Die ersten Verhaltenskodizes wurden in den 1970er Jahren in den USA veröffentlicht und hatten zum Ziel, im Allgemeinen Orientierung zu geben und im Besonderen wirtschaftliche Aktivitäten zu "moralisieren".

In Kontinentaleuropa ist die Einführung von Verhaltenskodizes eher langsam fortgeschritten. Im Jahre 1990 verfügten nur sechs der größten französischen Unternehmen über einen Verhaltenskodex (Seidel 2001, S. 149). Dies hat vor allem

damit zu tun, dass andere rechtliche Grundlagen in der Tradition des römischen Rechts existieren, die sich vom *Common Law* unterscheiden.¹ So regelt in Kontinentaleuropa das Zivilrecht, etwa in Form des Bürgerlichen Gesetzbuchs, des Handelsgesetzes, des Aktienrechts oder des Arbeitsrechts Rechte und Pflichten des Bürgers, Mitarbeiters und Unternehmens, die im Verhaltenskodex nordamerikanischer Prägung spezifisch ausformuliert werden müssen, weil sie im *Common Law* eben nicht aufgeführt sind.²

5.1.2 Entstehungskontext und Religion

Die Religion, insbesondere der Protestantismus, hat die USA stark geprägt (D'Iribarne 2002; Schneider/Barsoux 1997; Weaver/Agle 2002). Bis heute werden religiöse Werte und die Bekundung des religiösen Glaubens öffentlich kommuniziert, ob auf Geldscheinen oder durch Ansprachen des Präsidenten. Etwa 90% der US-Amerikaner bekunden, an Gott zu glauben, 50 % gehen mindestens einmal wöchentlich in den Gottesdienst, in Deutschland liegt die Zahl bei nur 10 % (Kalb-Krause 2006, 260). Dies ist besonders aufschlussreich, da in den USA eine bewusste Entscheidung für eine Religionsgemeinschaft getroffen wird. Frankreich dagegen ist laut Verfassung ein laizistisches Land, in dem Religionsausübung sehr diskret behandelt wird, ja öffentlich nicht thematisiert wird, weil diese in den persönlichen Bereich des Individuums gehört. Der Laizismus sichert dem Einzelnen die Freiheit, sich öffentlich zu keiner Religion bekennen zu müssen, was dem Verbot jeglicher religiöser Betätigung außerhalb eines engen, privaten Bereiches gleichkommt (Seidel 2005). Dies betrifft auch den Unternehmenskontext.

Deshalb führt das US-amerikanische normative, quasi ‚religiöse‘ Element der Unternehmenskultur mit Werten und Verhaltenskodizes gerade bei französischen Mitarbeitern zu Irritationen. Für Franzosen erscheinen die ethisch-verbindlichen Verantwortlichkeiten, die die Mitarbeiter gegenüber der Organisation haben, fast sektenhaft. Insbesondere bezeichnend sind hier die Erwartungen des Unternehmens bezüglich der Verantwortung und Pflichterfüllung der Mitarbeiter. Hierzu gehören unterschiedliche Vorstellungen gegenüber der Organisation: Ist das Unternehmen eine moralische Gemeinschaft mit Pflichten des Einzelnen, wie es nach angelsächsischer Auffassung gesehen wird oder ist der Mitarbeiter in gewissen Grenzen frei, sich ins

¹ Interessant ist, dass das kontinentaleuropäische Zivilrecht, sowohl von seiner Konzeption als auch in seiner Definition, ethisch ausgerichtet ist.

² Eine Ausnahme bildet das frankophone Kanada Québec, wo das Zivilrecht auf dem Code Napoléon kontinentaleuropäischer Prägung basiert.

Unternehmen einzubringen und sich aus der Gemeinschaft der Kollegen zurückzuziehen?

Eng verbunden mit dem religiösen Element sind ethische Aspekte (Weaver/Agle 2002). Entsprechend der angelsächsischen liberalen Kapitalismus-Auffassung, greifen der Staat und die Politik kaum in das wirtschaftliche Geschehen ein. Die reglementierende Verantwortung wird somit anderen Akteuren, wie Unternehmen, überlassen. Dies betrifft auch ethische Vorgaben und Regeln. In Nordamerika ist das Unternehmen somit auch ein ethischer Akteur, das eine gesellschaftliche Aufgabe erfüllt. Die nordamerikanische Forschung und Praxis der Unternehmensethik geht von drei Grundannahmen aus (Seidel 2001, S. 162).

- Das Individuum kann frei Entscheidungen treffen; die Moral hilft dabei, die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen.
- Aus diesen Entscheidungen werden normative Regeln abgeleitet, die stark von Utilitarismus und Pragmatismus geprägt sind. Die normativen Regeln werden selten kritisch hinterfragt.
- Die utilitaristischen und pragmatischen Regeln werden deshalb implizit als „universell“ gültig betrachtet und sind vom Individuum in sein Verhalten zu integrieren.

In Europa dagegen gibt es aufgrund verschiedener aneinander angrenzender und in Interaktion stehender Länder und damit innewohnenden Institutionen und Regulationsmechanismen eine Vielzahl von divergierenden Grundannahmen zur Unternehmensethik und Religion, die Unternehmen nicht den zentralen Platz als Akteur für ethische Fragestellungen lassen (D'Iribarne 2002).

5.1.3 Anwendungskontext und Geschichte

Ein weiteres Element ist das der individuellen Freiheit des einzelnen Mitarbeiters gegenüber der Übernahme von Verantwortung für die Ziele des Unternehmens, die durch den Verhaltenskodex als eine schriftlich-verbindliche Verpflichtung konkretisiert wird. In 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 (vgl. 4.2.). Insbesondere die französischen Manager bekundeten, dass solch eine 'Denunzierung', *Délation*, inakzeptabel sei. Diese Haltung hat ihren Ursprung in der europäischen Geschichte und mehreren Kriegen, insbesondere dem 2. Weltkrieg, während dem französische Bürger in Frankreich, so genannte

Collaborateurs, mit dem Nazi-Regime bzw. dem Vichy-Regime zusammenarbeiteten und ihre eigenen Landsleute (Nachbarn, Bekannte, Kollegen), die im Widerstand gegen Nazi-Deutschland kämpften, verrieten.

5.2 Landeskultur

Eine zweite Erklärung basiert auf der Betrachtung der Landeskultur, insbesondere ihrer Werte.

5.2.1 Ehre oder Vertrag?

Die Herausarbeitung kultureller Phänomene im Management steht im Mittelpunkt der Forschungsarbeiten von D'Iribarne (D'Iribarne 2001) und wird als Interpretation dienen, den französisch-amerikanischen Kontrast und die deutsch-amerikanische Nähe besser zu verstehen. D'Iribarne wirft die Frage auf, *woher* nationale Traditionen kommen und *wie* sie zu gesellschaftlichen Unterschieden und spezifischen Managementstilen führen. Vereinfacht ausgedrückt lautet die These D'Iribarnes, dass Arbeitsbeziehungen und Managementstile im Mikrokosmos des Unternehmens je nach Land von unterschiedlichen gesellschaftlich-historischen Traditionen und Prinzipien beeinflusst sind, die auch als Werte bezeichnet werden können. Jedes Land weist sein eigenes Modell auf:

In Nordamerika, insbesondere den USA, bestimmt nicht der Status, sondern der *Vertrag* das gleichberechtigte Handeln von Individuen. Dieses Modell hat seinen Ursprung im puritanischen Gründergeist der Emigranten des 17. Jahrhunderts, eine freie, demokratische und leistungsorientierte Gesellschaft zu bilden. In einer solchen Gesellschaft bestehen unterschiedliche Machtverhältnisse nur im Rahmen von Verträgen und Übereinkünften, wie z. B. bei Arbeitsbeziehungen; außerhalb des Vertrags aber sind alle Bürger gleich. Vertragsähnliche Vereinbarungen, die in expliziter Form schriftlich – wie die behandelten Unternehmenswerte und Kodizes – oder in impliziter Form mündlich existieren, finden sich auch in den Arbeitsbeziehungen nordamerikanischer Unternehmen wieder: Ethik, Fairness und Konsens, strukturierte Informationen, formell festgelegte Kompetenzverteilung und numerisch fixierte Ziele in einem bestimmten Zeitrahmen sind seit Generationen Charakteristika des nordamerikanischen Managements und Unternehmensstils. Die schriftliche Ausformulierung von Unternehmenskulturen oder das Konzept des 'Management by Objectives' basieren auf vertragsähnlichen Vereinbarungen, die einzuhalten sind.

In Frankreich sind die Alltags- und Arbeitsbeziehungen, so d'Iribarne, von der 'Logik der Ehre', bestimmt. Im politischen und ästhetischen Verständnis Frankreichs findet sich das Element der Ehre wieder, z. B. in der Außen-, Wirtschafts- und Kulturpolitik, im elitären Bildungssystem der Grandes Ecoles, in der Bedeutung der Allgemeinbildung, in der Aufrechterhaltung von Privilegien oder in sozialen Umgangsformen. Im Sinne der Ehre hat jedes Individuum einen sozialen Status, einen Rang mit bestimmten Privilegien und Pflichten. Die Unterwerfung unter allgemeine Gesetze wird nur ungern vollzogen, die Wahrnehmung der Aufgaben hängt vielmehr vom Rang ab.¹

Anhand dieser Ausführung wird deutlich, dass das deutsche Management eher in einer Vertragslogik agiert, als in einer Logik der Ehre. Folglich ist die Akzeptanz unternehmenskultureller Instrumente in Deutschland höher als in Frankreich.

5.2.2 *Regeln oder Beziehungen?*

Auffällig bei der Transfer-Rezeption in Frankreich ist die Suche nach dem Sinn der unternehmenskulturellen Werte und Verhaltenskodizes. Wie schon im Rahmen des Wertes „Ehre“ dargestellt, wehren sich französische Mitarbeiter dagegen, einfach Vorgaben und Regeln zu befolgen, ohne zu wissen warum. Die Vorgaben des Verhaltenskodex, die Entscheidungs- und Verhaltensweisen vorgeben, erscheinen vielen in Frankreich als naiv, fast kindlich. Deshalb werden sie manchmal mit Distanz und Ironie aufgenommen und angepasst, bzw. "interpretiert".

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang der Erklärungsansatz der Wertorientierungen von Parsons (Parsons 1952, S. 67), der unter anderem den 'Universalismus' dem 'Partikularismus' gegenüberstellt: Gesellschaften mit einer universalistischen Orientierung zeichnen sich dadurch aus, dass es Normen und Standards gibt, die von den Mitgliedern aufgrund innerer Verpflichtung eingehalten und als universell übereinstimmend angenommen werden. Universalistisch fundiertes Verhalten ist regelorientiert und trägt dazu bei, dass Gleichheit hergestellt wird und Ausnahmen nicht toleriert werden. Diese Gleichheit betrifft z. B. Regeln und Verbote, wie auch den Verhaltenskodex. Verletzungen von Regeln führen zur Destabilisierung des Systems und werden deshalb geahndet.

¹ So konnte die Aristokratie im 18. Jahrhundert die Gesetze mit eigenen, nur ihr zustehenden Rechten auf ihre Art auslegen und sich dadurch über sie hinwegsetzen.

Gesellschaften mit einer partikularistischen Orientierung dagegen legen mehr Wert auf persönliche Verpflichtungen, die gegenüber einzelnen Mitgliedern bestehen. Die partikularistische Orientierung dagegen bezieht sich auf die besonderen Umstände bestimmter Situationen und auf Menschen, die man unterstützt oder ablehnt. Da die Auffassung herrscht, dass Regeln und Vorschriften nicht unumstößlich und für alle gleich gelten, können sie vom Individuum interpretiert werden. Ausnahmen werden folglich toleriert und sind Ausdruck persönlicher Freiheit. In den 1980er Jahren haben Hampden-Turner und Trompenaars (Hampden-Turner/Trompenaars 1993) in einer Untersuchung Parsons Wertorientierungen auf das Verhalten von Managern aus unterschiedlichen Ländern angewendet. Dabei kommen sie zum Ergebnis, dass in Frankreich eine weniger universalistische Orientierung vorherrscht als in Deutschland und vor allem in Kanada und den USA.

Auch anhand dieser Wertorientierung wird deutlich, dass die nordamerikanische Kultur der deutschen Kultur im Verhältnis zur französischen näher steht. Bei den Aussagen der befragten Mitarbeiter stellte sich heraus, dass französische Mitarbeiter eine kontextangepasste Interpretation des Verhaltenskodex anstreben, während deutsche Mitarbeiter eher auf eine Befolgung bedacht sind.

Mit Hilfe dieser kulturalistischen Analyse lassen sich die unterschiedlichen Reaktionen und Transferrezeptionsmuster in Frankreich und Deutschland besser begründen. Durchweg zeigt sich eine relative kulturelle Nähe zwischen Nordamerika und Deutschland, im Gegensatz zu Frankreich. Interessant ist auch die Intensität des Einflusses Amerikas auf Deutschland und Frankreich: Anders als in Frankreich hat die US-amerikanische Management-Praxis und Forschung – deren Gründerväter oft deutschstämmig waren – in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg einen großen Einfluss auf die Unternehmensführung gehabt. Dagegen gibt es in Frankreich immer eine gewisse Kritik gegenüber US-amerikanischem Gedankengut (Segal 2004).

6. Zwischenbilanz und Empfehlungen

Die bisherigen konzeptionellen Ausführungen und die Darstellung einiger Ergebnisse aus zwei Unternehmensfallstudien haben gezeigt, dass der internationale Transfer von Unternehmenskulturen problematisch ist und zu zahlreichen Schwierigkeiten in der Praxis des Managementalltags führt. So genannte „universelle“ Werte multinationaler Unternehmen für die weltweite Unternehmensführung lassen sich nicht problemlos auf die ausländischen Tochtergesellschaften anderer Länder übertragen. Mitarbeiter dieser

Tochtergesellschaften finden sich in den verordneten Werten und Verhaltensstandards nicht wieder oder empfinden sie sogar als sinnlos. Dies hat in der Regel damit zu tun, dass diese Unternehmenswerte im Land der Muttergesellschaft ohne Mitarbeit oder Konsultation der ausländischen Tochtergesellschaften erarbeitet wurden und nur die kulturellen Werte ihres Entstehungskontexts widerspiegeln, die nicht immer konform sind mit den Werten anderer kultureller Kontexte (Seidel 2001).

Dabei hat vorliegende Untersuchung nur Transferprozesse in Unternehmen bei kulturell relativ ‚nahen‘, Gesellschaften wie USA, Deutschland und Frankreich (Hofstede 2001; Trompenaars 1993) beleuchtet. Es ist davon auszugehen, dass die Schwierigkeiten des internationalen Transfer von Unternehmenskulturen aufstrebender Gesellschaften wie China, Indien und Russland, die eine größere kulturelle Distanz gegenüber westlichen gesellschaftlichen Haltungen und Managementansätzen aufweisen, eine ganz andere Dimension erreichen werden (Jackson 2002). Dies wird dann insbesondere die westlichen Unternehmen empfindlich treffen, wenn nicht mehr sie als Muttergesellschaft agieren können – und damit ‚autonomes‘ Machtzentren von Strategie und Managementpraktiken –, sondern abhängige Tochtergesellschaften einer ausländischen Muttergesellschaft sind. Direktinvestitionen chinesischer, indischer und russischer Unternehmen vermitteln bereits einen ersten Eindruck. Interessanterweise erweist sich also der Einflussfaktor ‚Kultur‘ als *ein* Einflussfaktor des internationalen Managements nach wie vor als prägend.

Die Annahme der Konvergenz und der Harmonisierung und Homogenisierung von Gesellschaften, Unternehmen und Managementpraktiken – meist westlichen, US-amerikanischen Ursprungs – stößt erneut an ihre Grenzen und wird von Management- und Organisationsforschern zunehmend bezweifelt (Adler 2002; Chanlat 1990; D’Iribarne et al. 2003; Dupriez/Simons 2002; Hampden-Turner/Trompenaars 2000; Scholz 2000; Schneider/Barsoux 1997; Üsdiken 1997) und sogar als naiv beurteilt.¹ Dem internationalen Transfer der unternehmenskulturellen Instrumente liegt folglich eine stark *ethnozentrische* Haltung der Muttergesellschaft zugrunde (asymmetrischer Transfer, keine Konsultation der Tochtergesellschaften). Die Praxis der internationalen Personal- und Organisationsentwicklung hat bezüglich des Internationalen Transfers

¹ Auch in der ‚Dritten Welt‘ existieren erfolgreiche Alternativmodelle der Unternehmens- und Mitarbeiterführung, in Ländern wie Argentinien, Brasilien, Indien, Kamerun, Marokko, Mexiko, die aber nur Beachtung und Anwendung in Forschung und Praxis finden können, wenn sie rezipiert werden (D’Iribarne et al. 2003). Dies würde jedoch voraussetzen, dass Publikationen dieser Gesellschaften entweder in Englisch verfasst sind oder die Leser sich auch mit *nicht* angelsächsischen wissenschaftlichen Publikationen auseinandersetzen.

einen großen Bedarf an wissenschaftlich fundierten Ansätzen und empirisch abgesicherten *Best Practices* (Barmeyer/Davoine 2006; Edwards/Rees 2006; Evans/Pucik/Barsoux 2002; Jackson 2002).

Aufbauend auf dem bisherigen Kenntnisstand, der einerseits auf wissenschaftlichen Publikationen, andererseits auf empirisch erhobenen Daten basiert, werden abschließend Empfehlungen für Theorie und Praxis des internationalen Transfers von Unternehmenskulturen formuliert. Sie sind als Anregungen für die wissenschaftliche Analyse des internationalen Unternehmenskontextes und als Hilfestellungen für das Personalmanagement und die Unternehmensführung zu verstehen. Sie können somit der Gestaltung von internationalen Transferprozessen und der Implementierung unternehmenskultureller Instrumente dienen:

Vorgeschichte und Kontext der beteiligten Unternehmen berücksichtigen

Die Analyse dieser Elemente betrifft insbesondere die jeweiligen Landesgesellschaften: Handelt es sich um die Gründung einer Tochtergesellschaft oder um die Übernahme eines Unternehmens im Zuge einer Fusion? Der Transfer gelingt bei eigenen Gründungen unproblematischer, weil sich durch kulturbildende Maßnahmen eine relative kohärente Unternehmenskultur entwickeln kann. Bei Übernahmen dagegen begegnen sich nicht nur unterschiedliche Landeskulturen, sondern auch unterschiedliche Unternehmenskulturen und Interessen- und Machtkonflikte, die es zu integrieren gilt.

Stärken und Schwächen der lokalen Unternehmenskultur beachten

Dieser Aspekt 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. Hier ist es entscheidend, welcher Bewusstseinsgrad bei der Unternehmensleitung bezüglich der internationalen Unternehmensstrategie herrscht und wie dem Dilemma von Autonomie und Abhängigkeit der Tochtergesellschaft begegnet wird.

Beziehungsqualität zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft verbessern

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? Die Beziehungsqualität ist häufig von betriebswirtschaftlichen Faktoren beeinflusst.

Verständnis und Kenntnis kultureller Besonderheiten schaffen

Dieser Aspekt betrifft insbesondere die Beziehung der Muttergesellschaft zu ausländischen Tochtergesellschaften: Herrscht eher ein kulturverneinender Ethnozentrismus oder ein kulturbejahender Geozentrismus seitens der jeweiligen Managementpraktiken vor? Diese Beziehung hängt stark von der Internationalisierungsstrategie der Muttergesellschaft und bisherigen interkulturellen Erfahrungen und Lernfortschritten aufgrund kultureller Diversität ab.

Einsatz von Interfaces als Schnittstellenmanager

Wie bei allen interkulturellen Prozessen ist der Einsatz von „Vermittlern“, die eine "kulturelle Übersetzung" der Denk- und Arbeitsstile vornehmen, wichtig, um Missverständnisse, die sich aus Fehlinterpretationen der divergierenden Werte und Praktiken ergeben, zu mindern. Einige nordamerikanische Mutterunternehmen gehen dazu über, europäische Führungskräfte als *Interfaces* in die Muttergesellschaft zu holen, um die Kommunikation mit den europäischen Landesgesellschaften zu verbessern.

Weltweite unternehmensinterne Beteiligung von Mitarbeitern fördern

Wie weit sind Manager und Mitarbeiter weltweit partizipativ bei der Erarbeitung der Unternehmenswerte beteiligt? Fließen ihre Bedürfnisse, Überzeugungen, Meinungen und Kompetenzen in die Ausarbeitung einer globalen Unternehmenskultur mit ein? Es geht darum, Mitarbeiter aus vielen unterschiedlichen Kulturen mit einzubeziehen, um zum einen die kulturelle Vielfalt ("Cultural Diversity") internationaler Unternehmen zu berücksichtigen und zum anderen um ein größtmögliches *Commitment* der Landesgesellschaften zu erreichen.

Weltweite unternehmensinterne Beteiligung der Personal- und Organisationsentwicklung erreichen

Der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung 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 und ihr Verhältnis zu den

Werten der Landeskultur der Tochtergesellschaft verdeutlicht werden. Durch die Darstellung von Werteunterschieden kann ein besseres Verständnis und eine höhere Akzeptanz erreicht werden.

Literatur

Adler, N. J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati 2002.

Arthurs, H. (2005), *Corporate Codes of Conduct. Profit, Power and Law in the Global Economy*, in: *Ethics Codes, Corporation and the Challenge of Globalization*, hrsg. von W. Cragg, Northampton 2005, S. 51-74.

Barmeyer, C. (2003), *Interkulturelles Personalmanagement in internationalen Fusionen. Von Konflikten zu Komplementarität*, in: *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement*, hrsg. von M.-O. Schwaab et al., Heidelberg 2003, S. 169-191.

Barmeyer, C. (2000), *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec*, Frankfurt a. M., New York 2000.

Barmeyer, C., Davoine, E. (2006), *International Corporate Cultures? From Helpless Global Convergence to Constructive European Divergence*, in: *Strategic Management. New Rules for Old Europe*, hrsg. von C. Scholz und J. Zentes, Wiesbaden 2006, S. 227-245.

Bhagat, R. et al. (2002), *Cultural Variations in the Cross-border Transfer of Organizational Knowledge. An Integrative Framework*, in: *Academy of Management*, 27. Jg., 2, 2002, S. 204-221.

Bleicher, K. (1991), *Organisationen. Strategien, Strukturen, Kulturen*, Wiesbaden 1991.

Brown, A. (1998), *Organisational Culture*, Harlow 1998.

Chanlat, J.-F. (1990), *L'individu dans l'organisation*, Québec 1990.

Deal, T., Kennedy, A. (1982), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, London 1982.

Dülfer, E. (2001), *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, München, Wien 2001.

Dupriez, P., Simons, S. (2002), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles 2002.

D'Iribarne, P. (2002), *La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France*, in: *Revue Française de Gestion*, 28. Jg., 140, 2002, S. 23-39.

- D'Iribarne, P. (2001), *Ehre. Vertrag. Konsens. Unternehmensmanagement und Nationalkulturen*, Frankfurt, New York 2001.
- D'Iribarne, P. et al. (2003), *Le tiers monde qui réussit*, Paris 2003.
- D'Iribarne, P. et al. (1998), *Cultures et Mondialisation*, Paris 1998.
- Edwards, T., Rees, C. (2006), *International Human Resource Management. Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Harlow 2006.
- Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J.-L. (2002), *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, Boston 2002.
- Gautier, L. (2000), *L'impact des chartes d'éthique*, in: *Revue Française de Gestion*, 26. Jg., 130, 2000, S. 77-88.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, London 1973.
- Geppert, M., Williams, K., Matten, D. (2003), *The Social Construction of Contextual Rationalities in MNCs. An Anglo-German Comparison of Subsidiary Choice*, in: *Journal of Management Studies*, 40. Jg., 3, 2003, S. 617-641.
- Godelier, E. (2006), *La culture d'entreprise*, Paris 2006.
- Hall, E. T. (1981), *Beyond Culture*, New York 1981.
- Hampden-Turner, C. (1990), *Charting the Corporate Mind*, London 1990.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, A. (2000), *Building Cross-cultural Competence*, West Sussex 2000.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks 2001.
- Hofstede, G. (1994), *Uncommon Sense About Organizations*, London 1994.
- Holzmüller, H. (1995), *Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung*, Stuttgart 1995.
- Igalens, J., Dehermann-Roy, E. (2004), *Les codes de conduite. Une existence légitime, une efficacité contestable*, in: *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, o. Jg., 54, 2004, S. 27-44
- Jackson, T. (2002), *International HRM. A Cross Cultural Perspective*, London 2002.

Kalb-Krause, G. (2006), Amerika verstehen, aber wie?, in: Amerika und wir. US-Kulturen. Neue Europäische Ansichten, hrsg. von E. Wiecha, München 2006, S. 249-266.

Kaptein, M. (2004), Business Codes of Multinationals. What Do They Say?, in: Journal of Business Ethics, 50. Jg., 1, 2004, S. 13-31.

Keller, E. v. (1982), Management in fremden Kulturen, Bern, Stuttgart 1982.

Kostova, T. (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices. A Contextual Perspective, in: The Academy of Management Review, 24. Jg., 2, 1999, S. 308-324.

Kutschker, M., Schmid, S. (2005), Internationales Management, München 2005.

Langlois, C., Schlegelmilch, B. (1990), Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States, in: Journal of International Business Studies, 21. Jg., 4, 1990, S. 519-539.

Le Goff, J.-P. (1995), Le mythe de l'entreprise, Paris 1995.

Lüsebrink, H.-J. (2001), Kulturtransfer. Methodisches Modell und Anwendungsperspektiven, in: Europäische Integration als Prozess von Angleichung und Differenzierung, hrsg. von I. Tömmel, Opladen 2001, S. 213-226.

Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 2002.

Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (2004), Qualitative Research Methods in International Business. The State of the Art, in: Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, hrsg. von R. Marschan-Piekkari und C. Welch, Cheltenham 2004, S. 5-24.

Mercier, S. (2001), Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises?, in: Revue Française de Gestion, 27. Jg., 136, 2001, S. 62-69.

Parsons, T. (1952), The Social System, New York 1952.

Perlitz, M. (2004), Internationales Management, Stuttgart 2004.

Perlmutter, H (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, 4. Jg., 1, 1969, S. 9-18.

Sainsaulieu, R. (1988), L'identité au travail, Paris 1988.

Schein, E. H. (1986), Organizational Culture and Leadership, San Francisco 1986.

Schneider, S., Barsoux, J.-L. (1997), *Managing Across Borders*, London 1997.

Scholz, C. (2000), *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, München 2000.

Scholz, C., Hofbauer, W. (1990), *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Wiesbaden 1990.

Schreyögg, G. (1990), *Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 42. Jg., 5, 1990, S. 379-390.

Segal, J.-P. (2004), *Unternehmenskulturen in Deutschland und Frankreich. Globalisierung unter angelsächsischen Vorzeichen*, in: *Frankreich Jahrbuch 2003. Kulturelle Vielfalt gestalten*, hrsg. von Deutsch-Französisches Institut, Opladen 2004, S. 119-136.

Seidel, F. (2005), *Institutional Change Needs Public Debate. Some Remarks on the French Failure to Define New Rules of the Game*, Working Papers, EM Lyon, o. Jg., 7, 2005.

Seidel, F. (2001), *Le code d'éthique de l'entreprise*, in: *Regards croisés sur l'éthique*, hrsg. von Association Lyonnaise d'Ethique Economique & Sociale (AZEES), Lyon 2001, S. 147-164.

Seidel, F. (1995), *L'Ethique des affaires et de l'entreprise*, Paris 1995.

Stahl, G., Mayrhofer, W., Kühlmann, T. (2005), *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*, München 2005.

Thévenet, M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris 1986.

Trompenaars, F. (1993), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London 1993.

Üsdiken, B. (1997), *Importing Theories of Management and Organization*, in: *International Studies of Management & Organizations*, 26. Jg., 3, 1997, S. 33-46.

Waeber, G., Agle, B. (2002), *Religiosity and Ethical Behavior in Organizations. A Symbolic Interactionist Perspective*, in: *Academy of Management Review*, 27. Jg., 1, 2002, S. 77-97.

Walgenbach, P., Tempel, A. (2004), *Personalpolitik multinationaler Unternehmen. Institutionalistische Theorien als Grundlage der vergleichenden Forschung*, in: *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa*, hrsg. von H. Wächter und R. Peters, München 2004, S. 7-30.

Wächter, H. et al. (2003), The ‚Country-of-Origin-Effect‘ in the Cross-cultural Management of Human Resources, München 2003.

Wächter, H., Peters, R. (2004), Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa, München 2004.

Willke, H. (1998), Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998.