

Integrierte Unternehmensführung

Band 8



# **Kulturen internationaler Unternehmen**

## **Integrierte Vielfalt im Spannungsfeld der Universalismus-Kulturalismus-Kontroverse**

Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser, Friedel Ahlers

Unter Mitwirkung von: Friedel Ahlers, Hamza Asshidi, Benjamin Bach,  
Anne Bartel-Radic, Thorben Beißner, Kristin Butzer-Strothmann, Sandra Idel,  
Tomke Kaufmann, Martha Korte, Justin Manthey, Yasin Mohamed,  
Rebecca Nienhaus, Sabine Nikolaus, Jana Oliver, Martina Peuser,  
Stephanie Podlech, Jeschek Schubert, Jennifer Tikwe.

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2018

Lektorat und Gestaltung:  
Yasemin Baha  
Gregor Harder

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2018  
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen  
Telefon: 0551-54724-0  
Telefax: 0551-54724-21  
[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2018

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9849-0

eISBN 978-3-7369-8849-1

---

## Inhaltsübersicht

---

### **A: Einführung: Unternehmenskulturen als Erfolgsfaktor im globalen Geschäftskontext**

<b>Unternehmenskulturen als „normativer Kitt“ einer internationalen Unternehmenstätigkeit</b>	
Butzer-Strothmann, Kristin / Peuser, Martina / Ahlers, Friedel	1
<b>Die Balance von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation</b>	
Nikolaus, Sabine	11

---

### **B: Grundlagenbezogene Beiträge:** **Internationale Unternehmenskulturen als Forschungs- und Gestaltungsobjekt**

<b>Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit</b>	
Beißner, Thorben	41
<b>Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur im internationalen Kontext</b>	
Tikwe, Jennifer / Manthey, Justin / Oliver, Jana	51
<b>Empirische und analytische Modelle internationaler Kulturdimensionen</b>	
Idel, Sandra / Nienhaus, Rebecca	65
<b>Universalism and Particularism of Ethical Tools in Multinational Companies</b>	
Asshidi, Hamza / Bartel-Radic, Anne	85

---

### **C: Theoriefokusbezogene Beiträge:** **Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse**

<b>Die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse:</b>	
<b>Das Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur</b>	
Nienhaus, Rebecca	113
<b>Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse</b>	
Korte, Martha / Mohamed, Yasin	123

**D: Praxisfokusbezogene Beiträge:****Exemplarische Unternehmensbeispiele zur internationalen Kulturausprägung****D 1: Empirische Fall-Analysen und fallübergreifende Befragungsergebnisse**

<b>Kulturausprägungen in Deutschland und China im Vergleich am Beispiel einer Aktiengesellschaft in der Automobilbranche vor dem Hintergrund des EPRG-Modells</b> Oliver, Jana / Podlech, Stephanie	<b>145</b>
<b>Kulturalismus vs. Universalismus: Einfluss und Auswirkungen (inter-)nationaler Kulturunterschiede auf die Unternehmenskultur im Ausland gelegener Niederlassungen am Beispiel des NORD/LB-Konzerns</b> Nienhaus, Rebecca / Idel, Sandra	<b>163</b>
<b>Unternehmenskulturelle Herausforderungen bei der Integration eines amerikanisch geführten Unternehmens in einen deutschen Konzern</b> Kaufmann, Tomke / Schubert, Jeschek	<b>183</b>
<b>Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse</b> Korte, Martha / Mohamed, Yasin	<b>205</b>

---

**D 2: Analytische Fallaufbereitungen**

<b>Google – Eine universelle Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für andere Konzerne?</b> Tikwe, Jennifer / Manthey, Justin	<b>215</b>
<b>Netflix als Kulturinnovator – Chancen und Grenzen moderner Unternehmenskultur im internationalen Kontext</b> Bach, Benjamin / Beißner, Thorben	<b>231</b>

---

**E: Zusammenfassung und Ausblick:****Leitvorstellung integrierte kulturelle Vielfalt**

<b>Integration von kultureller Vielfalt als aktuelle und zukünftige Herausforderung für internationale Unternehmen</b> Butzer-Strothmann, Kristin / Peuser, Martina / Ahlers, Friedel	<b>263</b>
--	------------

## Inhaltsverzeichnis

### **A: Einführung: Unternehmenskulturen als Erfolgsfaktor im globalen Geschäftskontext**

<b>Unternehmenskulturen als „normativer Kitt“ einer internationalen Unternehmenstätigkeit</b>	<b>1</b>
1. Kulturgestaltung und -entwicklung in international tätigen Unternehmen als Herausforderung .....	1
2. Integriertes Management als konzeptionell-methodischer Rahmen für die internationale Unternehmenstätigkeit .....	2
3. Cultural Diversity als Integrationsobjekt .....	4
4. Themenbezogene Einordnung der Beiträge .....	5
<b>Die Balance von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation</b>	<b>11</b>
1. Einleitung .....	11
2. Herausforderungen durch digitale Transformation: Die neue Globalkultur internationaler Unternehmen zwischen Standardisierung und Partikularismus .....	12
2.1 Digitale Transformation: Ein sukzessiver Entwicklungsprozess .....	13
2.2 Keine digitale Transformation ohne digitale Kultur .....	13
2.3 Keine digitale Kultur ohne internationale Unternehmenskultur .....	14
2.4 Die neue digitale Globalkultur: Standardisiert und universal .....	15
2.5 Die Versuchung digitaler Globalisierung: Universalismus schafft Pluralismus ab .....	16
2.6 Digitaler Universalismus und Pluralismus: Die Auflösung traditioneller Unternehmensstrukturen und Entstehung von Partikularismus .....	16
3. Die Neuordnung von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen im Kontext von Digitalisierung: Lösung durch Balance .....	18
3.1 Die Basis der Neuordnung: Der Mindset internationaler Unternehmensführung im Kontext der Digitalisierung .....	19
3.1.1 Das digitale Unternehmen: Organisation oder Organismus? .....	21
3.1.2 Die Rolle des Mitarbeiters im Kontext digitaler Globalisierung .....	22
3.2 Vier Dimensionen der Balance von Universalismus und Pluralismus .....	23
3.2.1 Die Waagschalen: Das Abstecken des kulturellen Raumes .....	24
3.2.2 Der Waagebalken: Transparenz von Definition und Commitment .....	25

3.2.3 Die Gewichte: Die Wahrnehmung der kognitiven und emotionalen Ebene .....	27
3.2.4 Die tragende Säule: Kontinuität der Universalismus-Pluralismus-Balance .....	28
4. Balance von Universalismus und Pluralismus als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation .....	30
5. Fazit .....	32

---

## **B: Grundlagenbezogene Beiträge: Internationale Unternehmenskulturen als Forschungs- und Gestaltungsobjekt**

<b>Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit .....</b>	<b>41</b>
1. Frühe Anfänge internationaler Unternehmenstätigkeit .....	41
2. Definition und Begriffsabgrenzung .....	42
2.1 Internationalisierung .....	42
2.2 Internationale Unternehmung .....	44
2.3 Internationales Management .....	45
3. Strategische Konzepte zur Internationalisierung von Unternehmen .....	46
3.1 EPRG-Modell .....	46
3.2 TRIADE-Modell .....	47
3.3 Globalisierungskonzept von Porter .....	48
3.4 Gesamtinterpretation und Implikationen .....	49
<b>Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur im internationalen Kontext .....</b>	<b>51</b>
1. „Kultur“ – Begriffsbestimmung und Umsetzbarkeit .....	51
1.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs .....	51
1.2 Definition Unternehmenskultur .....	52
1.3 Die Unternehmenskultur in sechs Schritten .....	54
2. Unternehmenskulturelle Einflüsse .....	57
2.1 Beeinflussbare Faktoren .....	58
2.2 Nicht-beeinflussbare Faktoren .....	60

---

<b>Empirische und analytische Modelle internationaler Kulturdimensionen</b>	<b>65</b>
1. Modelle von Schein, Hall, Hofstede und Trompenaars	65
2. Die Kulturdimensionen nach Hofstede	65
2.1 Dimensionen der nationalen Kultur	65
2.2 Dimensionen der Organisationskultur	68
3. Die Kulturdimensionen nach Hall	71
4. Die Kulturdimensionen nach Trompenaars	73
5. Die Kulturebenen nach Schein	76
6. Anwendbarkeit und kritische Würdigung der dargestellten Kulturschemata	78
<b>Universalism and Particularism of Ethical Tools in Multinational Companies</b>	<b>85</b>
1. Introduction	85
2. Literature on business ethics: a still insufficiently intercultural perspective	86
2.1 International business ethics and business: a field of increasing importance	86
2.2 Ethical codes and national cultural diversity	87
2.3 Multinationals' ethical tools in the context of globalization	88
2.4 The EPRG model – a relevant analysis grid applied to ethics	89
3. METHOD: an exploratory research based on seven case studies	91
3.1 Research design	91
3.2 Selection of the case studies	91
3.3 Description of the case studies	91
3.4 Data analysis	93
4. Results	93
4.1 Cultural diversity, notable absentee in the development of the ethical tools	95
4.2 Ethical codes, the mainstay of ethical tools	95
4.3 General values for a relative inclusion of cultural diversity	96
4.4 Ethical training to transmit the ethical tools by exceeding cultural differences	97
4.5 The engagement survey, potential tool for the adaptation to cultural diversity	98
4.6 Own ethics code for every country? For a complete awareness of cultural diversity, following a polycentric approach	98

4.7	The national application of global principles: an entire integration of cultural diversity for another kind of polycentric approach .....	98
4.8	A differentiated cultural apprehension of the ethical risk management .....	99
5.	Discussion .....	100
5.1	Ethical tools, supporting strategic risk management .....	100
5.2	The management of people in a culturally diverse context.....	101
5.3	Ethics, a translation of the headquarter-subsidiary relationships.....	101
6.	Conclusion .....	102

---

**C: Theoriefokusbezogene Beiträge:  
Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse**

**Die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse:  
Das Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur** **113**

1.	Einführung: Universalismus und Kulturalismus in der kulturvergleichenden Managementforschung .....	113
2.	Kulturalismus und Universalismus in der Unternehmenskultur .....	114
2.1	Die pluralistische Unternehmenskultur .....	115
2.2	Die universelle Unternehmenskultur.....	116
2.3	Gemäßigte Positionen .....	116
2.4	Auswahl des geeigneten Ansatzes.....	117
2.5	Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Einflusses der Landeskultur .....	118

**Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus  
Kontroverse** **123**

1.	Einleitung.....	123
2.	Internationales Führungsmanagement .....	124
2.1	Definition Führung .....	124
2.2	Charakteristika der internationalen Führung .....	124
2.3	Begriffsabgrenzung: Kulturalistisches vs. universalistisches Führungsmanagement .....	125
3.	Diversity Management: Führung kultureller Unterschiede .....	125
3.1	Führung im internationalen Kontext.....	125
3.2	Qualifikationsprofil einer internationalen Führungskraft.....	130
3.3	Zum Begriff der interkulturellen Kompetenz .....	132

### 3.4 Führungsstile und universelle Standards im interkulturellen Kontext ... 133

#### **D: Praxisfokusbezogene Beiträge:**

#### **Exemplarische Unternehmens-beispiele zur internationalen Kulturausprägung**

#### **D 1: Empirische Fall-Analysen und fallübergreifende Befragungsergebnisse**

#### **Kulturausprägungen in Deutschland und China im Vergleich am Beispiel einer Aktiengesellschaft in der Automobilbranche vor dem Hintergrund des EPRG-Modells 145**

1. Einleitung.....	145
2. Unternehmenskultur von Automobilherstellern am Beispiel eines Fallunternehmens .....	146
2.1 Unternehmenskultur am Hauptsitz in Deutschland.....	146
2.2 Verhaltenskodex des Fallunternehmens .....	148
3. Analyse der Landeskultur am Standort China gegenüber Deutschland nach Hofstede.....	149
4. Methodik der Untersuchung.....	151
4.1 Methodik der Datenerhebung: Erstellung eines Fragebogens.....	151
4.2 Darstellung der Befragungsergebnisse .....	152
5. Fazit und Ausblick.....	158

#### **Kulturalismus vs. Universalismus: Einfluss und Auswirkungen (inter-)nationaler Kulturunterschiede auf die Unternehmenskultur im Ausland gelegener Niederlassungen am Beispiel des NORD/LB-Konzerns 163**

1. Einleitung.....	163
2. Ausgangsüberlegungen zur kulturspezifischen Aufstellung der Norddeutschen Landesbank (NORD/LB).....	164
2.1 Kurzportrait der NORD/LB.....	164
2.2 Annäherung an die Unternehmenskultur anhand determinierender Themenfelder .....	164
2.2.1 Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur der NORD/LB und derer Determinanten .....	164
2.2.2 Leitlinien.....	166
2.2.3 Arbeitgebermarke .....	166
3. Kulturunterschiede: Differenzen in der Landeskultur der betrachteten Niederlassungen anhand der fünf Dimensionen nach Hofstede .....	167

4. Untersuchung: Übertragbarkeit der Unternehmenskultur auf verschiedene internationale Niederlassungen unter Berücksichtigung nationaler Kulturunterschiede in der NORD/LB .....	171
4.1 Untersuchungsmethodik.....	171
4.1.1 Ziel und zugrunde gelegtes Modell der Untersuchung.....	171
4.1.2 Aufbau des Fragebogens.....	173
4.1.3 Auswertung.....	174
4.2 Ergebnisse: Erlebte Unternehmenskultur der NORD/LB im Hauptsitz und den internationalen Niederlassungen .....	174
4.3 Würdigung der Ergebnisse unter Berücksichtigung der Unterschiede der Landeskultur.....	176
4.4 Kritische Würdigung / Reflexion .....	179

**Unternehmenskulturelle Herausforderungen bei der Integration eines amerikanisch geführten Unternehmens in einen deutschen Konzern 183**

1. Einleitung.....	183
2. Problemstellung .....	185
3. Begriffsdefinitionen .....	186
4. Methodik und Erstellung von Unternehmenskulturprofilen.....	187
4.1 Methodik.....	187
4.2 Unternehmenskulturprofilvergleich offiziell vs. gelebt in Unternehmen A .....	191
4.3 Unternehmenskulturprofil von Unternehmen B.....	192
4.4 Unternehmenskulturprofilvergleich .....	193
4.5 Vergleichsauswertung.....	195
5. Entwicklung von Lösungsansätzen .....	197
6. Fazit.....	200

<b>Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse</b>	<b>205</b>
1. Interview – Interkulturelle Führung: Kulturalismus versus Universalismus ...	205
1.1 Konzeption und Durchführung der Befragung .....	205
1.2 Darstellung, Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse .....	206
2. Fazit und Ausblick.....	210

---

## D 2: Analytische Fallaufbereitungen

<b>Google – Eine universelle Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für andere Konzerne?</b>	<b>215</b>
1. Einleitung.....	215
2. Geschichtlicher Hintergrund von Google .....	216
2.1 Unternehmerischer Werdegang .....	216
2.2 Entwicklung einer universellen Unternehmenskultur im Unternehmen.....	217
3. Modellanwendung der Kulturdimension von Geert Hofstede .....	218
3.1 Gegenüberstellung dreier Staaten nach Hofstede.....	218
3.1.1 Graphische Darstellung .....	218
3.2 Herausarbeitung der kulturellen Differenzen .....	219
4. Etablierung einer universellen Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Ländervergleichs.....	220
5. Nutzbarkeit für andere Unternehmen.....	226
6. Fazit.....	227
<b>Netflix als Kulturinnovator – Chancen und Grenzen moderner Unternehmenskultur im internationalen Kontext</b>	<b>231</b>
1. Einleitung.....	231
2. Vorstellung des Unternehmens Netflix Inc. ....	232
3. Netflix als Kulturinnovator .....	233
3.1 Die Unternehmenskultur von Netflix .....	234
3.1.1 Freedom and Responsebility .....	234
3.1.2 Werte .....	234
3.2 Replizierbarkeit im internationalen Kontext unter Zuhilfenahme des EPRG-Modells und Hofstedes Kulturdimensionen .....	238

3.2.1 Analyse des Führungskonzepts von Netflix mittels EPRG-Modell .....	238
3.2.2 Netflix – Universalist oder Kulturalist?.....	244
3.2.3 Herausforderungen für die Netflix-Kultur in anderen Ländern....	245
3.3 Netflix-Kultur in deutschen Unternehmen implementieren – Chancen und Grenzen .....	251
4. Fazit .....	254

---

## **E: Zusammenfassung und Ausblick: Leitvorstellung integrierte kulturelle Vielfalt**

<b>Integration von kultureller Vielfalt als aktuelle und zukünftige Herausforderung für internationale Unternehmen</b> .....	<b>263</b>
1. Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse der Beiträge: Integrative kulturelle Vielfalt als Leitkonzept .....	263
2. Situationsdifferenzierung: Kein „one-best-way“-Denken und differenzierte Schattierungen zwischen Universalismus – Kulturalismus .....	265
3. Kulturentwicklung als Nukleus der internationalen Unternehmensentwicklung.....	267
4. Unternehmenskulturen im internationalen Kontext – Quo vadis Forschung und Praxis? .....	268

---

<b>Die Autorinnen und Autoren</b> .....	<b>273</b>
---	------------

**A: Einführung:  
Unternehmenskulturen als Erfolgsfaktor im globalen  
Geschäftskontext**



# **Unternehmenskulturen als „normativer Kitt“ einer internationalen Unternehmenstätigkeit**

von Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser und Friedel Ahlers

## **1. Kulturgestaltung und -entwicklung in international tätigen Unternehmen als Herausforderung**

Internationalität ist für Unternehmen nahezu unabdingbar mit Komplexität verbunden. Entsprechend lassen sich auch multinational tätige Unternehmen als „complex organizations“ (Koveshnikov et al. 2016, S. 1354) bzw. „complex organizational entities“ (Geppert et al. 2016, S. 1210) charakterisieren. Eine zentrale Ausdrucksform dieser Komplexität ist die kulturelle Vielfalt in Unternehmen, die mit vielfältigen Herausforderungen verbunden ist.

(Internationale) Unternehmen sind eben nicht ein lebloses Formal- und Strukturkonstrukt, dessen Zusammengehörigkeit ausschließlich über die gesellschaftsrechtliche Zugehörigkeit definiert wird. Im Sinne einer „global working culture“ ist zusätzlich ein „normativer Kitt“ erstrebenswert, der sich durch „...shared understanding of the visible rules, regulations, and behaviors and the deeper values and ethics off he global work context“ (Erez / Shokef 2008, S. 288) ausgestaltet. Besonders relevant ist dieses – wie die nachfolgenden Beiträge noch zeigen werden – für die konzernnahen oberen Führungsebenen eines internationalen Unternehmens, während die basisnahen Ebenen aufgrund des unmittelbaren Führungskontaktes zu den lokalen Mitarbeitern auch die kulturspezifischen Besonderheiten berücksichtigen müssen.

Besonders virulent ist die akzentuierte kulturelle Herausforderung im internationalen Kontext, wie auch „... in international mergers and acquisitions and in the management of alliances and joint ventures“ (Irrmann 2013, S. 72). Auch das Verhältnis von Mutter- zu Tochtergesellschaften in internationalen Konzernen ist kulturdeterminiert: „... the geographical and culture distance between the MNE (Multi National Enterprise, Anmerkung der Verfasser) headquarters and its subsidiaries weaken their relationships and their identification with the MNE“ (Erez / Shokef 2008, S. 289). Dabei ist die Gefahr virulent, dass vom Headquarter top down implementierte, standardisierte Prozesse von den adressierten Tochterunternehmen mit größerer Distanz betrachtet bzw. unterminiert werden (Nemert 2010, S. 294). Hier ist „kulturelle Sensibilität“ dahingehend gefordert, dass z. B. bei aufgekauften Unternehmen in einem ersten Schritt deren kulturelle Besonderheiten wahr- und ernstgenommen und dann in einem zweiten Schritt „behutsam“ angeglichen werden, wo es notwendig erscheint. Unfokussierte, Kultur ausblendende Vorgehensweisen erscheinen wenig erfolgversprechend.

Die Kulturgestaltung und -entwicklung ist auch insofern eine Schlüsselkomponente, weil das Managementsystem in internationalen Unternehmen stark von kulturellen Aspekten determiniert wird (Sure 2017, S. 42) und insofern Kultur einen prägenden und erfolgskritischen Charakter hat, was folgende Aussagen beispielhaft belegen: „Culture plays a persistent role in economic outcomes“ (Conzo et al. 2017, S. 268) oder „Culture plays a big role in determining success or failure in international management“ (Sweeney / McFarlin

2015, S. 28). Entsprechend rückt die Aufgabe der Kulturgestaltung und -entwicklung als Herausforderung in international tätigen Unternehmen in den Vordergrund. Dabei hängt es z. B. maßgeblich von den Unternehmenshistorien ab, welche kulturellen Herausforderungen und Zielsetzungen im Kontext der Internationalisierung anstehen. Wie einzelne Beiträge im Band noch zeigen werden, haben gerade noch vergleichsweise junge und dabei stark expandierende Unternehmen, wie z. B. Google gute Voraussetzungen, ihre Wertesysteme auf andere Länder zu übertragen.

Die interkulturelle Managementforschung sieht explizit (nationale) Kultur als einen zentralen Kontingenzfaktor der Managementaktivitäten (Engelen / Tholen 2014, S. 13). Dabei gibt es viele Herausforderungen, die im Managementbereich mit Kulturen für die handelnden Personen einhergehen: „A fundamental part of the global manager’s reality is its intercultural nature. Interactions within our own culture are difficult enough to manage effectively. Interactions with people from different cultures present an even greater potential for distortion or misunderstanding“ (Lane et al. 2006, S. 23).

Kulturgestaltung und -entwicklung ist kein abstrakt gestaltbares Organisationsphänomen, sondern immer eng verknüpft mit den handelnden Organisationsmitgliedern selbst. „Executives with cross-cultural competencies are crucial to the success of MNCs (Multinational Corporations)“ (Remhof / Petersen 2017/2018, S. 39). Entsprechend rückt das „intercultural learning based on training“ in den Vordergrund (näher dazu z. B. Davel / Ghadiri 2013, S. 237ff.). Interkulturelle Kompetenz steht dabei für „... people to adapt to the complexity of other cultures, to effectively understand, accept, and respond to cultural differences“ (Matveev 2017, S. 5). Internationale Unternehmen nutzen zum Aufbau interkultureller Kompetenz insbesondere Entsendungen ausgewählter Führungs- und Fachkräfte, damit diese vor Ort eine andere Kultur erfahren und sich entsprechende Fähigkeiten aneignen können. Ein weiteres zentrales Anwendungsfeld zum Auf- und Ausbau kultureller Kompetenzen in internationalen Unternehmen im digitalen Zeitalter sind „Global Virtual Teams“ (dazu z. B. Luthans / Doh 2015, S. 176). Trotz der verstärkten Bemühungen größerer Unternehmen im Bereich der internationalen Personalentwicklung geht damit eine Reihe von nicht zu unterschätzenden Problembereichen einher. So ist der Abbruch von Auslandsaufenthalten nicht immer zu verhindern. Auch durch professionellste interkulturelle Trainings lassen sich im Vorfeld nicht alle Kulturbarrieren abbauen.

## **2. Integriertes Management als konzeptionell-methodischer Rahmen für die internationale Unternehmenstätigkeit**

Die zunehmende internationale Unternehmenstätigkeit stellt die Verantwortlichen vor grundlegend neue Herausforderungen: „Executives in the 21st century are being challenged, as never before, to operate in an increasingly complex, interdependent and dynamic global environment“ (Remhof / Petersen 2017/2018, S. 38). Die im Zitat angeführten Elemente Komplexität, Interdependenzen und Dynamik lassen sich mit einem herkömmlichen Partikular- und Bereichsdenken in Unternehmen nicht mehr hinreichend Rechnung tragen, gefordert ist vielmehr ein ganzheitliches Denken und Handeln. Dieser Paradigmenwechsel im Denken führt hin auf das Konzept eines integrierten Managements ganz in dem Sinne: „Integratives Gedankengut hat dort seine Berechtigung, wo Komplexität herrscht“ (Eggers 2006, S. 79). Allerdings hat der Begriff „integrativ“ mittlerweile auch den

Charakter eines omnipräsenten Modewortes mit einem damit verbundenen diffusen Begriffsverständnis angenommen (Ahlers et al. 2011, S. 3). Das hier konstatierte diffuse Verständnis von Integration ist auch in Verbindung mit Kulturen evident: „Everybody is calling for integration, but it is not clear what this should actually entail“ (Duelfer / Joestingmeier 2011, S. 259).

Unabhängig von der tendenziell unreflektierten Verwendung des Begriffes integrativ ist er in hohem Maße adäquat für die Aufgabenstellungen im Rahmen einer internationalen Unternehmensführung. Denn gerade Unternehmen mit einem ausgeprägten Internationalisierungsgrad sehen sich einer hohen zu bewältigenden Komplexität mit vielfältigen Facetten gegenüber. Dieser komplexen Ausgangssituation Rechnung tragend, haben Kutschker und Schmid ein „integratives Konzept der internationalen Unternehmung“ entwickelt, das anhand von drei Dimensionen den komplexen Gesamtkorpus des international tätigen Unternehmens darstellt (Kutschker / Schmid 2011, S. 327ff.). Ein Kern des Konzeptes ist die Integrationsdimension i.e.S., die den Grad der Integration in Form des Ausmaßes des Ressourcenflusses, Intensität der Abstimmungsaktivitäten etc. in einer internationalen Unternehmung beschreibt. Die Kulturdimension lässt sich in diesem Kontext als besonders facettenreiches Integrationsobjekt einordnen.

Schon die Aussage „Culture is a multilevel construct ...“ (Erez / Shokef 2008, S. 287) zeigt implizit das Erfordernis zur Koordination, Abstimmung und damit Integration. Allerdings ist damit nicht per se verbunden, dass „cultural distance“ zwangsläufig zu Performance-Einbußen führt, wie verschiedene Studien zeigen (Irrmann 2013, S. 72). Der im Folgekapitel thematisierte Diversity Ansatz zielt darauf, das Potenzial von kultureller Vielfalt gezielt zu adressieren und entsprechende Synergieeffekte zu heben.

Gerade das Erkenntnisobjekt Kultur sensibilisiert aber auch für die Probleme eines unreflektierten „Integrationsrigorismus“ im Sinne einer Integration um der Integration willens (Deeg et al. 2010, S. 217ff.), die systembedingte kulturelle Eigenheiten vernachlässigt. Denn der Kern einer Kultur, in Form von Werten und Ähnlichem, ist – wenn überhaupt – nur bedingt integrierbar. Kulturelle Vielfalt in internationalen Unternehmen zu integrieren erscheint sogar zunächst eher paradox, denn Vielfalt enthält per definitionem etwas Unterschiedliches. Hierbei ist integrieren nicht zu vordergründig zu interpretieren als ein unfokussiertes ‚Zusammenführen‘ von Kulturelementen. Vielmehr ist integrieren im Sinne von „orchestrieren“ zu verstehen, so dass ein „positiver Gleich- und Gesamtklang“ entstehen kann, also die produktive Vernetzung der (kulturellen) Vielfalt in internationalen Unternehmen. Unter integrativen Gesichtspunkten geht es konkret um kulturflankierende und -übergreifende Formen der Abstimmung und Zusammenarbeit, um eine effektive Steuerung von Prozessen sowie zielförderliche und dabei flexible Strukturen in internationalen Unternehmen sicher zu stellen.

Als Folgerung daraus kann gezogen werden: ‚Integrative Sandkastenspiele‘ mögen einen hohen Abstraktionswert und -nutzen haben, sind aber nur sehr bedingt in das kalkül wirtschaftlich handelnde Betriebe einzuordnen“ (Ahlers et al. 2017, S. 149). Anzustreben ist insofern eine „Gebrauchs-Integralität“ (Deeg et al. 2010, S. 217ff.), die Über- und Untersteuerungen vermeidet und zielbezogen und ökonomisch legitimierbar ist. Dazu passt treffend die Deutung von integrierten Managementkonzepten als „Leerstellengerüst für

Sinnvolles und Ganzheitliches“ (Bleicher 2011, S. 87), die (nur) ein integratives Denkgewüst vorgeben, das es situationsbezogen inhaltlich zu füllen gilt. Damit wird die Frage der integrierten Gestaltung von Kulturen in internationalen Unternehmen zu einer spezifisch inhaltlich zu definierenden und füllenden Aufgabenstellung, die den Verantwortlichen individuelle Denkleistungen vor dem Hintergrund der jeweils besonderen Unternehmenssituation abfordert.

### **3. Cultural Diversity als Integrationsobjekt**

„Multikulturalität ist eine Spielart der Diversität“ – mit dieser Aussage von Kutscher/Schmid (2011, S. 810) rückt das Diversity-Konzept als lohnenswerte Analyseperspektive in den Vordergrund. Diversity oder das deutsche Pendant Diversität steht allgemein für „Vielfalt“ (Bendl et al. 2012, S. 30). Entsprechend steht Diversity Management für das Management von Vielfalt. Ursprünglich ging es dem Ansatz vorwiegend darum, benachteiligte Bevölkerungs- und Mitarbeitergruppen zu fördern (Blom / Meier 2017, S. 191). Im Rahmen einer weiteren Konzeptentwicklung ist das Verständnis breiter ausgelegt worden. Diversity Management versteht sich damit nicht mehr allein gesetzestrieben, sondern potenzialorientiert, wonach es entsprechende Nutzungspotenziale auszuschöpfen gilt.

Das Thema Diversity Management ist mittlerweile nahezu in allen größeren Unternehmen „angekommen“, wie eine beispielhafte Auswertung der Unternehmensberichte der 50 größten Konzerne Europas zeigt (Stuber 2018, S. 14). Die zentrale Begründung dafür lässt sich im zugeschriebenen Nutzen von Diversity Management finden, wofür beispielhaft folgende Aussagen stehen: „Diversity makes good business sense“ (Barak 2014, S. 228) oder „The managerial trend of diversity management usually portrays diversity as a positive phenomenon with considerable economic impacts“ (Davel / Ghadiri 2013, S. 225). Allerdings zeigen Studien, dass eine pauschale Nutzenzumessung von Diversity zu kurz greift, sondern vielmehr die lokale Wahrnehmung und Bewertung der ökonomischen Nutzenpotenziale differenzierter ausfällt (Voigt 2018, S. 23). Davon unabhängig wächst aber für viele international agierende Unternehmen der Handlungsdruck hinsichtlich des produktiven Umgangs mit kultureller Diversität (Voigt 2018, S. 18).

Unter Internationalitäts- und Kulturgesichtspunkten ist das „cross-national diversity management“ (Barak 2014, S. 218) relevant. Die kulturelle Diversität ergibt sich einerseits per se aus individuell-physischen Merkmalen wie Geschlecht, Hautfarbe und Alter etc. und andererseits aus kollektiv-kulturvorgeformten Merkmalen wie insbesondere Werte, Normen und Einstellungen (Voigt 2018, S. 18). Hier stellt sich im Rahmen der auch in vielen Folgebeiträgen noch thematisierten Universalismus-Kulturalismus-Kontroverse die Frage, ob und inwiefern eine Kulturangleichung in internationalen Unternehmen erfolgen sollte. Schon im Vorgriff auf die weiteren Ausführungen kann dazu konstatiert werden, dass es auf diese Frage keine einheitliche Antwort geben kann und wird.

Kulturen internationaler Unternehmen sind kein abstrakt-theoretisches Konstrukt, sondern sind für immer mehr Mitarbeiter der Führungs- und Spezialistenebene konkret erfahrbar z. B. in multikulturellen Teams von multinationalen Unternehmen. Diese Teams „... exist specifically to share and combine knowledge across national and geographic

boundaries" (Hajro et al. 2017, S. 345). Mit der Intention der verstärkten internationalen Marktabdeckung und -durchdringung in vielen internationalen Unternehmen wächst damit gleichzeitig die Notwendigkeit, personalpolitische Weichenstellungen in Richtung einer international und damit interkulturell kompetenten Führungsmannschaft vorzunehmen und entsprechende Maßnahmen, wie die Bildung interkultureller Teams, zu ergreifen.

Kulturelle Vielfalt ist nicht in dem Sinne ein Integrationsobjekt, dass eine wie auch immer geartete „Einheitskultur“ entstehen soll, die wohlmöglich die der Kultur zugeschriebenen positiven Funktionen wie Orientierungs-, Sinnstiftungs- und Motivationsfunktion (Kutscher / Schmid 2011, S. 676f.) für die Mitarbeiter etc. aufs Spiel setzt. Vielmehr bezieht sich Integration auf kulturübergreifend vereinbarte Handlungsmuster einer effektiven Zusammenarbeit der Subeinheiten und -systeme in international tätigen Unternehmen z. B. im Kommunikationsbereich, die nahezu unabdingbar für ein effizientes internationales Management sind. Dieses ist besonders für die oberen Führungsebenen relevant, die in Bezug auf die strategische Aufgabenstellung per se länderübergreifend denken sollten.

(Cultural) Diversity Management prinzipiell als Erfolgsfaktor anzusehen, wird aber der inhärenten Diffizilität dieser Thematik nicht gerecht. Ein unreflektiertes Diversity Management kann dysfunktionale Effekte, wie z. B. eine suboptimale Personalauswahl, rein basierend auf Diversitätsaspekten hervorrufen (Arenberg 2018, S. 28f.), die letztlich dem Unternehmen und dem betroffenen Mitarbeiter mehr schaden als nützen. Insofern sollte eine Sensibilisierung dafür stattfinden, dass Diversity Management eine sehr herausfordernde Aufgabenstellung in Unternehmen darstellt und keinesfalls ein reiner „Selbstläufer“ ist.

#### 4. Themenbezogene Einordnung der Beiträge

Die Beiträge im vorliegenden Buch spiegeln die Komplexität und damit verbundene Vielfalt der Thematik „Kulturen internationaler Unternehmen“ sehr treffend wider. Um trotz und gerade wegen dieser virulenten Komplexität eine gewisse Systematik und gedankliche Abfolge der einzelnen Beiträge sicherzustellen, wurden sie folgenden Oberkategorien zugeordnet:

- A. Einführende Beiträge
- B. Grundlagenbezogene Beiträge
- C. Theoriefokusbezogene Beiträge
- D. Praxisbezogene Beiträge (unterteilt in einen empirischen und analytischen Teil)
- E. Zusammenfassung und Ausblick

Der Kategorie „Einführung“ ist neben diesem Beitrag selbst der Beitrag von **Sabine Nikolaus** zuzurechnen, der sich in kritisch-analysierender Weise mit der Balance von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation auseinandersetzt. Thematisiert werden u. a. sehr differenziert die Notwendigkeit, aber auch die Probleme einer universalistischen „digitalen Kul-

tur“. Als Quintessenz führen die Darlegungen hin auf eine unternehmensindividuell ausgestaltete Balance zwischen universalistischen und pluralistischen Kulturelementen in international tätigen Unternehmen.

Zu Beginn des Grundlagenteils geht **Thorben Beißner** grundlegend auf die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit ein. Es werden u. a. arrivierte strategische Konzepte zur Internationalisierung von Unternehmen dargestellt. Durch die ihnen inhärenten strategischen Differenzierungen wird deutlich, dass internationale Unternehmen je nach situativen Ausgangslagen und Rahmenbedingungen unterschiedliche strategische Vorgehensweisen verfolgen, die auch zu unterschiedlichen kulturellen Implikationen führen. Anschließend folgt ein Beitrag von **Jennifer Tikwe und Justin Manthey** zu den Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur im internationalen Kontext. Die nähere Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren von Unternehmenskulturen verdeutlicht die mit der Kultur verbundene inter- und intrasystemische Komplexität, die an sie herangetragen wird und der sie Rechnung tragen muss. Es schließt sich dann ein kurzer erschließender Beitrag von **Jana Oliver, Sandra Idel und Rebecca Nienhaus** zu den Kernobjekten der Analyse, der Unternehmenskultur und internationalen Unternehmenskultur an. Darauf folgt im Beitrag von **Sandra Idel und Rebecca Nienhaus** die Darstellung länderunterschiedlicher Kulturausprägungen anhand empirisch bzw. analytisch hinterlegter Modelle zu internationalen Kulturdimensionen. Die Vielfalt an per se vorzufindenden Kulturen in internationalen Unternehmen wird mit den verbundenen besonderen Steuerungsherausforderungen eines globalen Managements evident. Diese beziehen sich auch auf „ethical codes and tools“ unterlegte Dimensionen des interkulturellen und -nationalen Managements, worauf im Gastbeitrag von **Hamza Asshidi und Anne Bartel-Radic** eingegangen wird. Die Erfahrungsbasis stellen sieben Fallstudien von multinationalen Unternehmen dar.

Im Rahmen der theoriefokusbezogenen Beiträge wird die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse thematisiert, beginnend mit einem Beitrag von **Rebecca Nienhaus**, der grundlegend die Kulturalismus-Universalismus-Debatte aufgreift. Im nachfolgenden Kurzbeitrag geht die Frau Nienhaus auf die Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Einflusses der Landeskultur ein. Mit der Internationalen Führung wird von **Martha Korte und Yasin Mohamed** ein zentrales Anwendungsfeld im Kontext der Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse analysiert und diskutiert. Die kulturelle Vielfalt führt auch zu unterschiedlichen Führungserwartungen je nach betrachtetem Kulturcluster, was das Repertoire an universalistisch anwendbaren Führungsinstrumenten eng begrenzt.

Einen breiten Raum in diesem Band nehmen reale Unternehmensbeispiele zur internationalen Kulturausprägung ein. Begonnen wird hier in dem Beitrag von **Jana Oliver und Stephanie Podlech** mit der Analyse der wahrgenommenen Kulturausprägung in Deutschland und China bei einem international tätigen Unternehmen aus der Automobilbranche. Der Einfluss und die Auswirkungen (inter-)nationaler Kulturunterschiede auf die Unternehmenskultur im Ausland gelegener Niederlassungen am Beispiel des NORD/LB-Konzerns werden im Beitrag von **Rebecca Nienhaus und Sandra Idel** untersucht. Mit

der Analyse eines Mergers & Acquisitions-Falles greifen **Tomke Kaufmann und Jeschek Schubert** in ihrem Beitrag einen konkreten Anwendungsfall einer kulturellen Abstimmung auf internationaler Ebene auf. Fallspezifisch werden dabei die unternehmenskulturellen Herausforderungen bei der Integration eines amerikanisch geführten Unternehmens in einen deutschen Konzern analysiert. Die empirisch unterlegten Beiträge schließen mit einer fallübergreifenden Befragung von **Martha Korte und Yasin Mohamad** zu einem universalistischen versus kulturalistischen Führungsmanagement in internationalen Unternehmen. Die analytischen Fallaufbereitungen beginnen mit dem Beitrag von **Jennifer Tikwe und Justin Manthey** zur Fallstudie Google mit der im Titel gestellten Ausgangsfrage: „Google – Eine universelle Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für andere Konzerne?“. Der zweite analytische Beitrag von **Benjamin Bach und Thorben Beißner** analysiert das Fallbeispiel Netflix. Das Unternehmen strebt zwar eine globale Identität an, wobei aber auch nationale und lokale Besonderheiten berücksichtigt werden.

Im finalen und zusammenfassenden Beitrag argumentieren die drei Herausgeber **Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser und Friedel Ahlers** auf Basis der dargelegten einzelnen Untersuchungserkenntnisse auf die Leitvorstellung einer integrierten kulturellen Vielfalt für internationale Unternehmen hin.

## Literatur

- Ahlers, F./Eggers, B./Eichenberg, T. (2011): Ganzheitliches Management: eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung. In: Eggers, B./Ahlers, F./Eichenberg, T. (Hrsg.): Integrierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2011, S. 3–13.
- Ahlers, F./Gülke, N./Wagner, V. (2017): Integrierte Personalkonzepte als Zukunftsoption. In: Ahlers, F./Gülke, N./Wagner, V. (Hrsg.): Integrierte Personalkonzepte, Göttingen 2017, S. 143–152.
- Arenberg, P. (2018): Mythos Diversity. In: Personalmagazin 2018 (2): 28–30.
- Barak, M. (2014): *Managing Diversity* (3. Ed.). Los Angeles 2014.
- Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (2012): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien 2012.
- Bleicher, K. (2011): *Das Konzept Integriertes Management* (8. Aufl.), Frankfurt/New York 2011.
- Blom, H./Meier, H. (2017): *Interkulturelles Management* (3. Aufl.). Herne 2017.
- Conzo, P. et al. (2017): The cultural foundations of happiness. In: *Journal of Economic Psychology* 2017 (62): 268–283.
- Davel, E./Ghadiri, D. P. (2013): Managing multiculturalism in the workplace. In: Chanlat, J.-F./Davel, E./Dupuis, J.-P. (Eds.): *Cross-Cultural Management*. London/New York 2013: 224–249.
- Deeg, J./Küpers, W./Weibler, J. (2010): *Integrale Steuerung von Organisationen*. München 2010.
- Duelfer, E./Joestingmeier, B. (2011): *International Management in Diverse Cultural Areas* (2. English Ed.). München 2011.
- Eggers, B. (2006): *Integratives Medienmanagement: Konzept, Instrumente und Publisher Value Scorecard*. Wiesbaden 2006.
- Engelen, A./Tholen, E. (2014): *Interkulturelles Management*. Stuttgart 2014.
- Erez, M./Shokef, E. (2008): The Culture of Global Organizations. In: Smith, P. B./Peterson, M. F./Thomas, D. C. (Eds.). *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Thousand Oaks/California 2008: 285–300.
- Geppert, M./Becker-Ritterspach, F./Mudambi, R. (2016): Politics and Power in Multinational Companies: Integrating the International Business and Organization Studies Perspectives. In: *Organization Studies* 2016 (37-9): 1209–1225.
- Hajro, A./Gibson, C./Pudelko, M. (2017): Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. In: *Academy of Management Journal* 2017 (60-1): 345–372.
- Irrmann, O. (2013): An interactionist approach to intercultural management analysis. In: Chanlat, J.-F./Davel, E./Dupuis, J.-P. (Eds.): *Cross-Cultural Management*. London/New York 2013: 71–99.

- Koveshnikov, A./Vaara, E./Ehnröoth, M. (2016): Stereotype-Based Managerial Identity Work in Multinational Corporations. In: *Organization Studies* 2016 (37–9): 1353–1379.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2011): *Internationales Management*. München 2011.
- Lane, H. W./DiStefano, J. J./Maznevski, M. L. (2006): *International Management Behavior* (5. Ed.). Malden 2006.
- Luthans, F./Doh, J. P. (2015): *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (9. Ed.). New York 2015.
- Matveev, A. (2017): *Intercultural Competence in Organizations*. Cham/Switzerland 2017.
- Nemert, L. C. (2010): *Einfluss nationaler Charakteristika in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen*, Dissertation, Universität Passau. Passau 2010.
- Remhof, S./Petersen, M. (2017/2018): "Ready-made" is an Illusion. In: *Personalführung* 2017/2018 (50/51–12/1): 36–41.
- Stuber, M. (2018): *International vergleichende Studien der Diversity-Management-Praxis in Europa*. In: *Personalquarterly* 2018 (70–1):12–17.
- Sure, M. (2017): *Internationales Management: Grundlagen, Strategien und Konzepte*. Wiesbaden 2017.
- Sweeney, P. D./McFarlin, D. B. (2015): *International Management* (5. Ed.). New York/London 2015.
- Voigt, B.-F. (2018): *Kulturelle Diversität ist ökonomisch relevant – Führungskräfte sehen es differenzierter!*. In: *Personalquarterly* 2018 (70-1): 18–24.



# **Die Balance von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation**

von Sabine Nikolaus

## **1. Einleitung**

Die Balance von Universalismus und Pluralismus als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation

Es gibt kein Unternehmen ohne Kultur, genauso wenig wie es keine Unternehmen gibt, die außerhalb irgendeines kulturellen Kontextes handeln. Kultur ist für jedes Unternehmen relevant. Kulturen stellen – in Analogie zur Digitalisierung – die Software von Gruppen dar, ein automatisch im Hintergrund ablaufendes Betriebssystem. Dessen Algorithmen sind auf die Anpassungsfähigkeit der Mitglieder der Gruppe bzw. Organisation an den jeweiligen Kontext ausgerichtet, so dass diese überlebens- bzw. wettbewerbsfähig ist.

Kultur wirkt über zweierlei Ebenen auf und in Unternehmen, der internen und externen Ebene, auch in Mikro- und Makro-Ebene differenziert (Sure 2017, S. 71). In Form einer Unternehmenskultur dient sie als interne Orientierung der Mitarbeiter. In Form von Landeskulturen ist sie eine externe Einflussgröße. Sie prägt Werte und Verhaltensformen des Umfeldes, aber auch jene, welche Mitarbeiter mit in das Unternehmen bringen (Schreyögg 1991, S. 17). Unternehmenskultur ist somit immer im Spannungsfeld unterschiedlicher, kultureller Einflüsse. Je internationaler das Unternehmen, desto zahlreicher und damit auch vielfältiger die Kulturen, die Einfluss nehmen. Und desto höher ist damit die Relevanz des Faktors Kultur für das Unternehmen.

Aus diesem Blickwinkel ist Unternehmenskultur ein Führungsmodell auf strategischer Ebene, welches das Verhalten der Gruppe als Ganzes beeinflusst, langfristig und nicht nur situativ. Daran erst schließen sich taktische und operative Führung an, deren Fokus auf den Organisations-internen Teams und Individuen liegt.

Unterschiedliche Ansätze beleuchten die Integration von Landeskulturen in den Unternehmenskontext. Dabei stehen sich die Theorien des Universalismus bzw. Kulturalismus gegenüber (Vieregg 2009, S. 44f.). Sie sind kompatibel zum EPRG-Modell nach Heenan / Perlmutter, welches der Strategieentwicklung internationaler Unternehmen dient (Chakravarthy und Perlmutter 1992, S. 32f.). Der universalistische bzw. ethnozentrische Ansatz geht dabei von einer kulturellen Unabhängigkeit aus, bzw. davon, dass Unternehmenskultur lokale Kulturen zu überlagern vermag. Dem gegenüber steht der kulturalistische bzw. polyzentrische Ansatz, welcher von einer kulturellen Abhängigkeit spricht. Dadurch sind Unternehmen gefordert, dem starken Einfluss der Landeskulturen durch an die jeweiligen Standorte angepasste Unternehmenskulturen zu begegnen. Im Folgenden wird diesbezüglich von „Pluralismus“ gesprochen, um die Vielfalt der innerhalb der Unternehmen gleichzeitig wirkenden kulturellen Strömungen zu versinnbildlichen.

Trotz einer unterschiedlichen Betrachtungsweise bzgl. der Relevanz lokaler Kulturen für Unternehmen basieren sowohl Universalismus als auch Pluralismus auf zwei gemeinsamen Grundannahmen: Sie gehen von definierbaren Räumen aus, sowohl bezüglich voneinander abgrenzbarer Landeskulturen als auch bezüglich fest umrissener Unternehmensstrukturen. Weiterhin erachten sie es als notwendig, ähnliche Werte und Verhaltensmuster zu teilen, um eine Unternehmensgemeinschaft zu bilden. Was aber, wenn sich die Grundannahmen dieses Denkansatzes verändern?

In neuerer Zeit verändert Digitalisierung die Strukturen und Strategien internationaler Unternehmen. Daraus ergibt sich die Frage, inwiefern diese gleichzeitig ihren Umgang mit Unternehmenskultur neu reflektieren müssen. Folgende Aspekte sind dabei zu hinterfragen:

- Was bedeutet Digitalisierung für Unternehmen und deren Kultur?
- Welche Veränderungen bewirkt Digitalisierung bezüglich des Verhältnisses von Unternehmenskultur zu Nationalkulturen? Verändern sich Universalismus und Pluralismus? Was für Herausforderungen sind damit verbunden?
- Welche Möglichkeiten gibt es für Unternehmen, einen an die Digitalisierung angepassten Umgang mit Universalismus bzw. Pluralismus zu erreichen?
- Welche Vorteile ergeben sich für Unternehmen aus einer Fokussierung der Aspekte Universalismus und Pluralismus?

Um darauf zu antworten, wird im ersten Teil der Arbeit zunächst die Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen umrissen. Anschließend wird betrachtet, welche Auswirkungen der digitale Wandel auf kulturelle und insbesondere universalistische und pluralistische Aspekte internationaler Unternehmen hat. Es wird skizziert, welche Herausforderungen sich für Unternehmen daraus ergeben. Im zweiten Teil werden Lösungsansätze umrissen, die darin bestehen, eine Balance von Universal und Plural zu finden. Der dritte Teil fasst schließlich zusammen, wie sich daraus für internationale Unternehmen Erfolgsfaktoren im digitalen Wettbewerb ergeben.

## **2. Herausforderungen durch digitale Transformation: Die neue Globalkultur internationaler Unternehmen zwischen Standardisierung und Partikularismus**

Das Thema Digitalisierung ist nicht neu. Bereits in den 50er Jahren wurden die ersten Großrechner eingesetzt. Seitdem ist das Datenaufkommen explosiv gestiegen.

While flows of goods and finance have lost momentum, used cross-border bandwidth has grown 45 times larger since 2005. It is projected to grow by another nine times in the next five years as digital flows of commerce, information, searches, video, communication, and intracompany traffic continue to surge. (McKinsey Global Institute 2016, in brief)

Das, was sich abzeichnet, ist mehr als die Umwandlung von Informationen in Daten; Daten werden zum Öl des 21. Jahrhunderts. Sie sind der Motor, der neue, zukunftssträchtige Geschäftsmodelle auf den Weg bringt. Sie zwingen uns, andere Wege zu beschrei-

ten – ähnlich wie es war, als das Auto die Kutsche ersetzte. Sie verändern die Beziehungen zu Kunden. Im Internet of Services und Internet of Things vernetzen sich Menschen und Maschinen. Wir sind in der so genannten „zweiten Phase der Digitalisierung“ (Hirsch-Kreinsen und ten Hompel 2017, S. 359) angekommen, die nicht mehr nur die Produktionstechnologien erfasst, sondern ganze Wertschöpfungsketten. Diese Veränderung betrifft alle Branchen, ebenso Bereiche von Unternehmen, wie Vertrieb, Marketing und Administration. Datenverarbeitung revolutioniert unsere bisherigen Arbeitsweisen und vernetzt uns global. Warenströme und Kunden waren niemals so mobil wie heute; Konkurrenz ist nicht mehr nur das uns bekannte Unternehmen in der nächsten Stadt, sondern das Startup an einem uns bis dato unbekanntem Ort. Das Zeitalter der Maschinen bzw. Produktion neigt sich dem Ende zu und ein neues beginnt, bezeichnet als „Industrie 4.0“, „vierte industrielle Revolution“ oder „Informationszeitalter.“ Sein Symbol ist das der „Cyber-physischen Systeme“. Das Ergebnis ist ein permanenter, umfassender Wandlungsprozess, der in rasender Geschwindigkeit alle Wirtschaftsbereiche verändert. Dass Unternehmen auf diese Veränderung reagieren müssen ist längst bekannt, wie es die Medienpräsenz des Themas verdeutlicht.

## **2.1 Digitale Transformation: Ein sukzessiver Entwicklungsprozess**

Einer im Auftrag der KfW Bankengruppe durchgeführten Untersuchung zufolge haben eine bedeutende Anzahl von Unternehmen für die kommenden zwei Jahre Digitalisierungsvorhaben geplant (KfW Bankengruppe 2017, S. 3). Allerdings sind Manager weniger Treiber, sondern vielmehr Getriebene des digitalen Wandels. Die Bewusstmachung dessen, was Digitalisierung bedeutet, fehlt. Es wird zwar davon gesprochen, aber jeder versteht darunter etwas Anderes (Holitzner 2016). Als Folge steht häufiger digitale Transformation, als die Einführung von Hard- und Software, im Fokus. Dabei geht die vorliegende Arbeit davon aus, dass „Digitalisierung“, „Digitaler Wandel“ und „Digitale Transformation“ nicht das gleiche, sondern gemeinsam einen digitalen Entwicklungsprozess beschreiben.

- Dieser beginnt mit „Digitalisierung“, d. h. dem Einsatz von digitalen Technologien.
- Im Rahmen des „digitalen Wandels“ werden Prozesse und langsam auch Strukturen daran angepasst.
- Die höchste Stufe der „digitalen Transformation“ ist aber erst dann erreicht, wenn nicht nur Technologien, Prozesse und Strukturen, sondern auch Strategien und Menschen – Kunden und Mitarbeiter – einbezogen werden.

Spätestens die dritte Phase der digitalen Transformation bedeutet damit gleichzeitig: Wenn die Welt unserer Unternehmen nicht mehr statisch ist, dürfen es dementsprechend auch nicht die Verhaltensmuster sein, mit denen wir ihr begegnen.

## **2.2 Keine digitale Transformation ohne digitale Kultur**

Managementstrategien sind nur dann umsetzbar, wenn sie sich im Mindset des Teams, der Mitarbeiter, widerspiegeln. Andernfalls entstehen kontraproduktive Strömungen. Wie groß diese Gefahr ist, zeigt eine Untersuchung von CapGemini, der zufolge sich 62 % der Befragten bewusst sind, dass kulturelle Herausforderungen das größte Hemmnis di-

digitaler Transformation von Unternehmen sind (CapGemini 2017a, S. 2). Digitale Transformation kann nur gelingen, wenn sie das gesamte Unternehmen umfasst und somit auch die Mitarbeiter. Nicht nur deren Kenntnis der Ziele zählt, sondern auch die Anpassung ihrer Werte und ihrer Haltung; der Aspekte, die un- bzw. semibewusst unser Verhalten bestimmen, und die auf der sichtbaren Ebene von Artefakten ergänzt werden (Schein 2010, S. 23ff.). In anderen Worten bedeutet das: Keine digitale Transformation ohne eine entsprechende Anpassung der Unternehmenskultur. Diesbezüglich wird in neueren Quellen auch von einer digitalen (Unternehmens-) Kultur gesprochen, die beispielsweise laut der von Cap Gemini publizierten Studie „Culture first“ acht unterschiedliche Dimensionen umfasst: Kundenorientierung, Kollaboration, Führung im digitalen Kontext, Agilität, unternehmerische Einstellung, Lernen und Innovation, digitale Technologien und digitalisierte Prozesse sowie autonome Arbeitsbedingungen (Cap Gemini 2017b, S. 24f.).

Eine so oder ähnlich definierte digitale Unternehmenskultur wirkt auf drei unterschiedlichen Ebenen:

- Sie betrifft die Einstellung von Mitarbeitern zur digitalen Vision und Strategie des Unternehmens.
- Sie beeinflusst die Einstellung gegenüber der sich digitalisierenden Struktur und den Auswirkungen, die sich daraus auf den sozialen Zusammenhalt sowie die Führungsprinzipien ergeben.
- Ferner setzt sie sich mit der Offenheit und Lernfähigkeit der Mitarbeiter gegenüber digitalen Technologien und digitalem Wandel auseinander.

Der Trugschluss, der sich daraus leicht ergibt, ist der, dass bzgl. digitaler Transformation und digitaler Unternehmenskultur andere Aspekte, insbesondere internationale bzw. interkulturelle, irrelevant sind.

### **2.3 Keine digitale Kultur ohne internationale Unternehmenskultur**

Damit sich Mitarbeiter an die Digitalisierung anpassen können, muss „digitale Unternehmenskultur“ die im gesamten Unternehmen wirkenden kollektiven Werte und Verhaltensnormen berücksichtigen. Zu diesem Zweck rücken zunächst Werte in den Vordergrund, die durch den digitalen Wandel eine Neudefinition erfahren müssen. Das bedeutet jedoch nicht, dass andere Elemente der Unternehmenskultur obsolet werden, wenn es darum geht, digitale Transformation umzusetzen. Denn kulturelle Elemente sind auf vielfältige Weise miteinander verbunden, voneinander abhängig, und beeinflussen sich gegenseitig. Das gilt insbesondere in internationalen Unternehmen mit ihren zusätzlichen vielfältigen externen kulturellen Einflüssen. Dort ersetzt die Aufgabe, eine digitale Unternehmenskultur zu schaffen, nicht die Aufgabe, unterschiedliche Kulturen innerhalb des eigenen Unternehmens zu koordinieren. Sie kommt stattdessen hinzu. Daraus ergibt sich, dass kein Unternehmen digitalen Wandel vorantreiben kann, wenn es sich nicht gleichzeitig mit seiner gesamten Unternehmenskultur auseinandersetzt. Gerade im digitalen Kontext schließt das für internationale Unternehmen die Berücksichtigung von Universalismus und Pluralismus ein.

## 2.4 Die neue digitale Globalkultur: Standardisiert und universal

Die neue digitale Netzwerkökonomie bewirkt eine „*Digital Globalization: The new era of global flows*“ (McKinsey Global Institute 2016). Universale Lösungen bieten sich für den Umgang mit der steigenden Komplexität an und Landesgrenzen treten darüber in den Hintergrund:

Many companies grew complex and inefficient as they expanded across borders. But digital technologies can tame complexity and create leaner models of going global. This is a moment for companies to rethink their organizational structures, products, assets, and competitors. (McKinsey Global Institute 2016, in brief)

Je vernetzter Menschen und Maschinen miteinander agieren, desto normierter müssen die Informationen sein, auf deren Basis sie kommunizieren. Das geschieht, indem Digitalisierung eine gemeinsame „Sprache“ schafft. Nur dadurch gelingt es, dass wir in Clouds und Crowds, in virtuellen Teams über das World Wide Web Tag und Nacht miteinander verbunden über alle Grenzen hinweg zusammenarbeiten. So treibt Digitalisierung die Standardisierung voran, die bereits in den 70er Jahren mit der Entstehung der ERP-Systeme begonnen hat. Anstelle der Interaktion von Landeskulturen und Unternehmenskulturen rücken „für alle gleichermaßen gültige“, „umfassende“, „gesamtheitliche“ und „überall vorkommende“ Prinzipien in den Vordergrund. Eine neue Form des Universalismus entsteht, der nun auch unabhängig von der Kultur der Unternehmenszentrale scheint:

Produktives Mitglied in einem Netzwerkverbund zu werden, impliziert immer auch, einen Teil der eigenen Identität, die sich über Jahrzehnte hinweg herausgebildet hat, zugunsten der Gemeinsamkeiten aufzugeben. Die Label globaler Vorreiter sind ein Indiz für diese Veränderung: Statt 'Made in Germany' heißt es nun 'Made by BMW' oder 'Made by Siemens'. (Pribilla 2000, S. 3)

Das ehemals der deutschen Kultur zugeschriebene Qualitätsmerkmal wird davon entkoppelt und auf das Unternehmen übertragen: Symbol digitaler Globalisierung, die in einer Universalisierung mündet, die auf globaler Homogenisierung und Standardisierung basiert. Gleichzeitig enthält diese Form der digitalen Globalisierung auch die Konnotation „zentral“: Indem Unternehmen die neuen Technologien nutzen und Prozesse reorganisieren bzw. zentralisieren, beginnen sie gleichermaßen, Abteilungen wie Einkauf, Marketing oder HR Management zu grenzübergreifenden Shared Service Centern zusammenzuziehen. Der Standort dieser Einheiten ist dabei unabhängig vom Standort der Unternehmenszentrale.

Mithin hebt Digitalisierung Distanz, Zeit und Grenzen auf. Sie erreicht dadurch für Unternehmen eine Vielzahl positiver Aspekte: Sie erleichtert es dem Management Entscheidungen zu treffen, erlaubt deren schnelle Implementierung, vereinfacht das Controlling. Sie hilft doppelte Funktionen abzubauen, Kosten zu sparen und Effektivität sowie Effizienz zu steigern. Diese praktischen Auswirkungen scheinen gleichzeitig auch wie geschaffen, eine grenzübergreifende und einheitliche Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erreichen. Die Zeit der Kulturkonvergenz scheint gekommen, in der Mitarbeiter über homogene Denk- und Verhaltensmuster verfügen (Scholz 2014, S. 996).

## **2.5 Die Versuchung digitaler Globalisierung: Universalismus schafft Pluralismus ab**

Das Zeitalter der Digitalisierung stellt sich somit als jenes dar, in dem der neue digitale Universalismus den Pluralismus abschafft und die Universalismus-Kulturalismus-Debatte beendet werden kann. Kulturelle Komplexität wird minimiert, Anzahl und Umfang zu berücksichtigender Faktoren reduziert. Eine verführerische These, der sich Unternehmen nur allzu gerne anschließen. Denn Kultur hat von je her in wirtschaftlichen Organisationen einen schweren Stand.

Kultur ist im Gegensatz zu Strategien nur schwer beschreibbar oder planbar. Für Kultur stehen nicht Zahlen, Daten oder Fakten im Vordergrund. Kultur hält sich nicht an vorgegebene Ziele. Sie wickelt keine Aufträge ab. Sie produziert nicht. Sie hält sich nicht an Budgets. Auch wenn Kultur die Art und Weise, wie das Tagesgeschäft oder Strategien umgesetzt werden, maßgeblich beeinflusst, ist sie vornehmlich im Unbewussten fixiert. Sie ist nur in ausgewählten Bereichen über besonders entwickelte Kennzahlen messbar. Damit steht Kultur im Widerspruch zum Konzept des „Homo Oeconomicus“, des wirtschaftlich rational denkenden und handelnden Menschen, das bis heute die Betriebswirtschaftslehre und das Managementverständnis prägt. Verführerisch ist es daher, in Digitalisierung die Möglichkeit zu sehen, sich des Unbequemen weitestgehend zu entledigen. Unterschiedliche Symptome deuten darauf hin, dass Unternehmen dieser Versuchung verfallen:

- Wenn trotz Schaffung internationaler Teams diese kein interkulturelles Training erhalten.
- Wenn regelmäßige face-to-face Meetings internationaler Teams immer mehr durch virtuelle Tools wie Videokonferenzen ersetzt werden.
- Wenn mit dem Verweis auf eine einheitliche Unternehmenssprache immer mehr auf Übersetzungen verzichtet wird.

Digitalisierung bedeutet für viele Unternehmen eine schöne neue Welt, in der es greifbar scheint, Mitarbeiter aus dem Denken lokaler beschränkter Sphären zu lösen und zu einer unternehmensweiten Gemeinschaft des „Wir sind alle gleich“ zu formieren. Der Pferdefuß an dieser Annahme ist: Die mit der digitalen Globalisierung einhergehenden Konsequenzen bewirken, dass Menschen im Lokalen und Individuellen nach neuer Sicherheit suchen.

## **2.6 Digitaler Universalismus und Pluralismus: Die Auflösung traditioneller Unternehmensstrukturen und Entstehung von Partikularismus**

Bislang stellen Unternehmen definierbare rechtliche und räumliche Einheiten dar. Diese Organisation verändert sich durch Zentralisierung und Standardisierung; nicht nur bzgl. der Technologien und Prozesse, sondern auch bzgl. des Personalmanagements.

- Die Bedeutung der Ressource Mensch erfährt einen Wandel, indem Maschinen, Robotik und künstliche Intelligenz als Kollegen aber auch als Konkurrenz an die Seite der Mitarbeiter treten.

- Unternehmenszugehörigkeit wird befristet bzw. an die Erfüllung inhaltlicher Verpflichtungen gebunden. Die sogenannte „Liquid Workforce“ (Gupta, Manish 2017, S. 5) schafft Flexibilität für Unternehmen, aber auch Unsicherheit für Beschäftigte.
- Wo die Bündelung und Verlagerung von Leistungen in Länder möglich ist, in denen rechtliche und gesellschaftliche Voraussetzungen eine einfachere und kostengünstigere Abwicklung erlauben, entsteht innerhalb der Unternehmen, zwischen Landesgesellschaften, Abteilungen und Mitarbeitern Konkurrenz die spaltet.
- Anstelle von Top-Down-Hierarchien treten Netzwerk-Strukturen. Die Rolle von Führung verändert sich.

Das Unternehmen in seiner bisher gekannten Organisationsform löst sich auf (Shareground und Universität St. Gallen 2015, S. 2). Die digitale Globalisierung beginnt Unternehmen und Mitarbeiter nicht nur organisatorisch und arbeitsrechtlich, sondern auch psychologisch zu trennen. Diese Tendenz entsteht aus dem menschlichen Bedürfnis nach einem begrenzten, überschaubaren Raum. Menschen suchen nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe, in deren Schutz sie Identität finden und leben können. Arbeit nimmt dabei eine wichtige Rolle ein (Bertelsmann 2015, S. 3ff.) und somit natürlich auch die Unternehmen als soziale Einheit, in denen sie verrichtet wird. Lösen sich deren stabile Strukturen auf, verlieren Mitarbeiter ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen. Sie fürchten den Verlust der Existenzbasis, der Zugehörigkeit und der Gemeinschaft. Die Folgen beschreibt Karl-Josef Kuschel bereits 1999:

Ja man wird sagen müssen, da ökonomische Globalisierung eine weltweite Homogenisierung und Standardisierung mit sich bringt, werden Gegenreaktionen fast zwangsläufig ausgelöst. Diese Gegenreaktionen stehen im Zeichen bewußter Resistenz gegen Homogenisierung und der bewußten Betonung des Partikularen und Individuellen. Ökonomische Globalisierung fördert also geradezu Prozesse kultureller und religiöser Fragmentierung, die Betonung der bewußten Andersheit und Besonderheit des Eigenen. (Kuschel 1999, S. 126)

Mitarbeiter beginnen, nach Alternativen zu suchen. Im Versuch, einen überschaubaren, sicheren Raum zu schaffen, Identität zu erhalten, grenzen sie sich vom Unternehmen ab. Wenn Komplexität Menschen tendenziell überfordert, sind Individualisierung, Simplifizierung und die mit Partikularismus einhergehende Isolation von anderen Gruppen naheliegende Mittel, die digitale Globalität zu meistern. Dieser Partikularismus kann entsprechend als ein „isolierter Pluralismus“ betrachtet werden. Eine „eigene Meinung“, „eigene Existenz“, das „Cogito, ergo sum“ bilden die Basis für die Entstehung einer neuen Betonung der Selbstverwirklichung. Das Individuum wird wichtiger als das Ganze. So wird kulturelle Vielfalt nun auch dort diskutiert, wo man sie vorher nicht gesucht hätte. Phänomene wie dem des Generationenkonfliktes am Arbeitsplatz wird eine Prominenz eingeräumt, die analytisch betrachtet nicht nachvollziehbar ist (Biemann und Weckmüller 2013, S. 49). Was davon ablenkt, was die eigentliche Herausforderung ist: Dass Unternehmen es über die Betonung des „Digitalen“, „Globalen“ und „Universalen“ versäumen, die psychologischen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und deren kulturelle Vielfalt während der digitalen Transformation zu berücksichtigen. Was dadurch geschieht, ist etwas Anderes, als

dass digitaler Universalismus die Kulturalismus-Debatte beendet und die Berücksichtigung des Pluralismus obsolet macht. Pluralismus verschwindet nicht, sondern zerfällt stattdessen in Partikularismus.

### **3. Die Neuordnung von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen im Kontext von Digitalisierung: Lösung durch Balance**

Im Kontext von digitaler Transformation muss die Divergenz lokaler bzw. individueller Kulturen nach wie vor berücksichtigt werden (Scholz 2014, S. 996). Anders gesagt:

It over simplifies the situation in large organizations to assume there is only one culture... and it's risky for new leaders to ignore the sub-cultures. (Watkins 2013)

Universalismus und Pluralismus bewahren ihre Bedeutung für internationale Unternehmen. Es verändern sich allerdings die Grundannahmen, auf denen deren bisherige Betrachtung bislang basierte: Die Existenz klar umrissener Unternehmensstrukturen, sowie die Deutung, dass eine Unternehmensgemeinschaft umso stärker ist, je einheitlicher die Werte sind, die deren Mitarbeiter teilen. Durch Digitalisierung verschwinden fest umrissene Organisationsstrukturen. Je mehr sich deren äußerer Rahmen aufzulösen beginnt, umso wichtiger wird es für Unternehmen, dieses durch innere Mechanismen des Zusammenhalts zu kompensieren. Unternehmen müssen beginnen, auszuloten, bis wohin die digitale Globalisierung in eine universale Unternehmenskultur mündet, deren indirekte Verhaltenskontrolle hilft, Strategien zu unterstützen und Silodenken abzubauen. Sie müssen ein Bewusstsein für die Frage entwickeln, ab wann ein diktatorischer Universalismus beginnt, die Bindung von Unternehmen und Mitarbeitern anzugreifen. Sie müssen erkennen, wo konstruktive Vielfalt des Denkens eingeschränkt wird und stattdessen partikuläre Tendenzen die Produktivität der Unternehmensgemeinschaft zu behindern beginnen.

Das ist verbunden mit der Frage, ob das bisher postulierte Einheitlichkeitsprinzip von Unternehmenskultur so noch fortbestehen kann. Bis dato wurde eine als stark definierte Unternehmenskultur über das Maß definiert, indem es ihr gelang, Unterschiede im Denken der Mitarbeiter zu überwinden und einheitliche Werte zu etablieren. Tatsächlich ermöglicht Unternehmenskultur so Mitarbeitern eine rasche Orientierung und reduziert Komplexität durch unbewusste, instinktive Verhaltensnormen. Sie erlaubt schnelle Entscheidungen und deren zügige Implementierung. Sie erleichtert Kommunikation, schafft stabile Strukturen und produktive Kollaboration. Gleichzeitig reduziert sie die Notwendigkeit der Kontrolle, da Unternehmenskulturen stets auch eine Selbstkontrolle durch soziale Bindung bedeuten (Hungenberg 2011, S. 98ff.). Andererseits gibt es auch negative Folgen. Veraltete Traditionen der Werte- und Verhaltenswelt werden stabilisiert. Die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen wird blockiert. Im Zeitalter „digitaler Disruption“, das auch mit einem „digitalen Tsunami“ (Bosse 2017) verglichen wird, ist das ein gefährlicher Effekt. Um den digitalen Herausforderungen zu begegnen, ist gerade jetzt mentale Vielfalt gefragt:

Vorgefertigte Konzepte gibt es im Management von Instabilität nicht. Die Lösung kann nur über eine Moderation der Intelligenz aller Beteiligten entstehen. (Kruse 2004, S. 30)

Was in dieser Phase benötigt wird ist eine Unternehmenskultur, die unterschiedliche Interpretationen, Heterogenität und selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Handeln erlaubt. Damit ist das Prinzip der Einheitlichkeitswirkung starker Unternehmenskulturen nicht abgeschafft, jedoch um das der Diversität ergänzt. Um das zu erreichen, müssen Unternehmen nicht mehr Konformität, sondern Kohäsion in den Vordergrund stellen (Rathje 2009, S. 7). Dieses kann erfolgen, indem einheitsfördernde Dynamiken in Form von Anpassung und Integration um differenzerhaltende Dynamiken in Form von Abwehr und Hybridisierung ergänzt werden (Rathje 2009, S. 8f.). Die Existenz beider Pole innerhalb der Unternehmenskultur bewirkt eine verbindende, identitätsstiftende Kraft, die über die auf schierer Einheitlichkeit beruhende hinauszugehen vermag.

Die Forschungsergebnisse zeigen insgesamt, dass sich gerade eine Balance aller vier Dynamiken als ausschlaggebend für die Herausbildung von Kohäsion erweist. So weisen Unternehmen, deren Mitarbeiter einen starken Unternehmenszusammenhalt beschreiben, neben notwendiger Anpassung und Integration besonders das Vorliegen differenzerhaltender Dynamiken auf, während Organisationen mit geringem Mitarbeiter-Zusammenhalt vor allem auf vereinheitlichende Dynamiken setzen. Gerade die Aktivierung differenzerhaltender Dynamiken scheint also die Kohäsionskraft einer Unternehmenskultur zu fördern. (Rathje 2009, S. 10)

Für Unternehmen entsteht mithin die Herausforderung der Gleichzeitigkeit. Diese bedeutet die Neuordnung von Universalismus und Pluralismus. Im Fokus steht nicht mehr das Entweder-Oder, sondern das Finden einer angemessenen Balance. Diese muss sicherstellen, dass an digitale Transformation angepasste Prämissen für das Gleichgewicht kultureller Aspekte in Unternehmen gelten. Statt eine vereinheitlichende Unternehmenskultur zu betonen, um diese lokalen Kulturen entgegenzusetzen, ist es ratsamer, pluralistische Elemente innerhalb der Unternehmenskultur zuzulassen. Dieses geht bis hin zur Akzeptanz von Widersprüchen. Auf diese Weise erhalten Unternehmen die Befähigung zu geistiger und emotionaler Flexibilität, ohne auf eine gemeinschaftliche Identität, kollektive Werte oder Verhaltensweisen verzichten zu müssen. Anstelle auf das Überlagern von Kulturen kommt es eher auf ein kulturelles Miteinander an, das sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter als auch denen des Unternehmens gerecht wird. Neben Globalisierung, Standardisierung und Vereinheitlichung erlaubt dieses Vielfalt, Kreativität und Ausprobieren. Pluralismus wird zum Gegengewicht des Universalismus um zu verhindern, dass Vielfalt in Abgrenzung zerfällt. Um eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die geeignet ist das zu erreichen, sind Unternehmen gezwungen, sich zunächst mit den tieferen Schichten auseinanderzusetzen, die die Denk- und Vorgehensweise des Unternehmens bestimmen.

### **3.1 Die Basis der Neuordnung: Der Mindset internationaler Unternehmensführung im Kontext der Digitalisierung**

Ohne Auseinandersetzung mit den eigenen Denkmustern können gerade internationale Unternehmen bei allen strategischen und strukturellen Veränderungen ihre Mitarbeiter nicht in die Richtung der digitalen Transformation führen, denn:

Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor bei der Installation von Innovationen sind die Grundüberzeugungen und Werte, die in einem Unternehmen gelebt werden. (Weissmann und Wegerer 2015, S. 196)

Dazu müssen sie den Blick auf die Vogelperspektive der Unternehmensführung richten. Sie wird im „magischen Dreieck“ bzw. der „magischen Trilogie“ von Unternehmens-Strategie, -struktur und -kultur beschrieben (Baldegger 2007, S. 48f.).

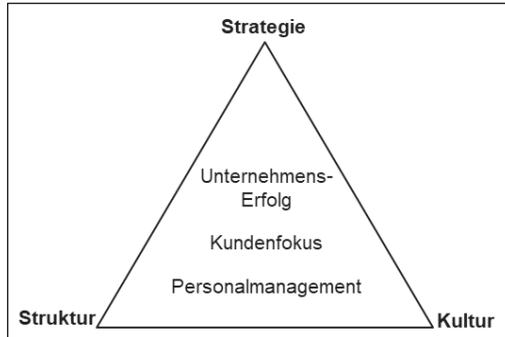


Abbildung 1: Dreieck der Unternehmensführung  
Quelle: eigene Darstellung.

- **Strategie** bestimmt über die langfristigen Ziele und den Weg dorthin.
- **Struktur** regelt und kontrolliert die Erreichung der Ziele über Organisationsformen und Prozesse.
- **Kultur** bewirkt eine instinktive Bindung der Mitarbeiter an Strategie und Struktur, indem sie über Denk- und Handlungsmuster eine strategische Führungsfunktion übernimmt. (Oechsler 2011, S. 139)
- Strategie, Struktur und Kultur umschließen gemeinsam den Unternehmenserfolg, den Kundenfokus und das HR Management.

Keiner der Eckpunkte des Dreiecks kann isoliert von den anderen beiden betrachtet werden. Veränderungen an Eines bedingen stets auch Veränderungen an den Anderen. Das Commitment, dass keiner der Eckpunkte außer Acht gelassen werden kann und darf, ist die Basis für die Neuordnung von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmen auf dem Weg in das digitale Zeitalter. An dieses Commitment schließt sich zunächst die Auseinandersetzung mit der Strategie an. Hierbei geht es um die Definition von Digitalisierung, die in Kapitel 1.1 erörtert wurde: Sprechen wir im Unternehmen über Technologien, Wandel oder Transformation? Dazu gehört auch die Frage, welche internationale Kunden-Orientierung das Unternehmen künftig praktizieren will (Müller 2013, S. 271). Die Antworten auf solche und weitere strategischen Fragen definieren ihrerseits die Fragen nach Struktur und Kultur, die in den beiden folgenden Abschnitten behandelt werden. Die Denk- und Verhaltensweisen des Managements, die Organisationsform des Unternehmens sowie dessen Menschenbild wirken sich dabei auf die strukturellen Planungen aus.

Unternehmen können diese Selbstreflexion nicht überspringen. Es gibt keine Musterlösung für sie, auf die sie aufbauen können. Aufgrund der Marktsituation, der internen Ressourcen und der Branche, denkt und handelt jedes Unternehmen anders. Die Rahmenbedingungen des eigenen Unternehmens – in Verbindung mit den tief verankerten Überzeugungen des Managements – entscheiden darüber, wie Zeit und Geld budgetiert und Prioritäten verteilt werden. Der Mindset des Managements bestimmt gleichzeitig darüber, mit welcher Nachhaltigkeit die Umsetzung von Maßnahmen verfolgt wird. Wenn ein Management sich seiner Grundeinstellungen nicht bewusst ist bzw. sich diese nicht eingesteht, wird es in die eine Richtung planen aber aufgrund eigener Instinkte einen anderen Weg beschreiten, was zu einem unangenehmen Nebeneffekt führen kann, denn emergente Kultur entsteht genauso wie emergente Strategien.

Die unternehmerische Selbstreflexion ist ein anstrengender und zeitaufwendiger Weg. Demgegenüber steht jedoch, je tiefer die Analyse an dieser Stelle geht, desto effizienter und effektiver die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich Strategie, Struktur und Kultur erfolgen wird.

### **3.1.1 Das digitale Unternehmen: Organisation oder Organismus?**

Nach Reflektion der Strategie ist die Analyse der Struktur von Bedeutung, denn wie in Abschnitt 1.6 beschrieben, steht fest: Die hierarchische Linie hat als Standard der Unternehmensorganisation überlebt. Allgemein wird festgestellt, dass in Zukunft kleinzellige Arbeitsstrukturen mit geringer Hierarchie und agilen Konzepten vorteilhaft sind (Kienbaum 2017). Unternehmen sind nicht mehr die starre Organisation einer Gruppe von Menschen mit einem tayloristisch umrissenen Tätigkeitsbild. Insbesondere der Aufbau international agierender Unternehmen im digitalen Kontext verlagert sich in Richtung Organismus, der je nach Bedarf fluide, virtuelle Verbindungen bildet, die sich abhängig von Aufgaben regelmäßig neuformieren. Unternehmen beginnen sich – zumindest in Teilen – als Schwarmorganisation zu definieren (FAZ.net 2016). Große, internationale Konzerne versuchen sich vom trägen zentralistisch gesteuerten Tanker zum Schnellboot zu verwandeln (Busse und Fromm 2017).

Hierbei handelt es sich aber nicht um Standardkonzepte. In Anlehnung an das im vorangegangenen Dargestellte müssen Unternehmen künftig individuelle Organisationsformen entwickeln, die stärker als bisher ihre spezifische Strategie widerspiegeln, statt allgemein angepriesenen Modellen zu folgen. Es wird Unternehmen geben, für die es sich empfiehlt, sich weiterhin an hierarchische Konzepte anzulehnen. Auf der anderen Seite werden immer mehr Unternehmen ihre Organisationen zu globalen Netzwerken bzw. Organismen umwandeln. Deren einzelne Teile werden im Sinne des Gesamtkontextes zusammenwirken und ggf. neuronalen Vernetzungen ähnliche Kommunikationspfade bilden. Je mehr Unternehmen eine solche Form annehmen, desto weniger erhalten sie durch eine äußere Form ihre Identität. Sie bedürfen eines internen, als DNA wirkenden Leitbildes, einer modernisierten Form der Unternehmenskultur. Immer mehr Unternehmen werden „in sich“ bzw. innerlich immer pluralistischer werden, und Universalismus und Pluralismus ihrer Unternehmenskultur daran ausrichten müssen. Die Analyse der künftigen Struktur dient der Bewusstmachung dieses Umstandes und seiner Auswirkungen.

### 3.1.2 Die Rolle des Mitarbeiters im Kontext digitaler Globalisierung

Strategien und Strukturen der Unternehmen bestimmen darüber hinaus, welche Rolle Mitarbeitern zukommt, welche Tätigkeiten sie wahrnehmen und welche Ergebnisse von ihnen erwartet werden. Was Unternehmen heutzutage diesbezüglich vor allem klären müssen, ist die Frage nach dem neuen Verhältnis von Mensch und Maschine, d. h. dem Einfluss von Robotik und künstlicher Intelligenz. Maschinen bieten gegenüber dem Faktor „Mensch“ eine Vielzahl von Vorteilen: Sie irren nicht, sie melden sich nicht krank. Sie verfügen über unbegrenzte Kräfte, 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr. Sie nehmen keinen Urlaub, sie streiten und sie streiken nicht. Aus welchem Grund sollen Unternehmen noch auf Menschen setzen?

Es ist für Unternehmen schwierig, sich offen mit dieser Frage auseinander zu setzen. Unter anderem da gerade von transnational agierenden Unternehmen mehr denn je die Übernahme sozialer Verantwortung gefordert wird. Die Kritik, die zu erwarten ist, sofern die Frage nach der Notwendigkeit der Ressource Mensch für Unternehmen offen gestellt wird, versetzt Unternehmen in Unruhe. Sofern Unternehmen sich aber nicht bewusst mit diesen Fragen auseinandersetzen, werden sie stets der auf die unbewusste Ebene verlagerten Verführung unterliegen, der Maschine vor dem Mitarbeiter Vorrang einzuräumen. Die Mitarbeiter ihrerseits werden auf der Gefühlsebene erahnen, wenn Unternehmen nicht wirklich hinter ihnen stehen. Wenn sie zwar in Leitlinien als höchstes Gut des Unternehmens und Schlüssel zum Erfolg definiert werden, dem aber keine glaubhaften Taten folgen (Huselid et al. 2005, S. 1), werden die Mitarbeiter mit sinkender Motivation und Bindung reagieren. Derzeit unterliegen Unternehmen gerne der Versuchung, der sich bereits abzeichnenden emotionalen Verunsicherung der Mitarbeiter auf individueller Ebene durch Wellbeing-Projekte zu begegnen. Sie eifern darum als Employer of Choice zertifiziert zu werden. Darüber vergessen sie, dass Maßnahmen zur Steigerung des individuellen Wohlergehens nicht automatisch mit der Verbesserung des kollektiven Befindens einhergehen.

Viele Firmen unternehmen zwar große Anstrengungen, um Mitarbeiter zu halten und zu binden, doch sie setzen offenbar nicht an den richtigen Hebeln an. Nink: Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, Sozialleistungen, flexible Arbeitszeit oder die Zahl der Urlaubstage sind für Mitarbeiter zwar durchaus wichtig, auf deren emotionale Bindung haben sie jedoch kaum Einfluss. So ist beispielsweise „die Möglichkeit, das zu tun, was man richtig gut kann“ fünfmal wichtiger als das Gehalt. Entscheidend sind außerdem Dinge wie Führungsqualität, eine herausfordernde, abwechslungsreiche und als sinnvoll empfundene Tätigkeit und die Kollegen. Emotionale Bindung wird im direkten Arbeitsumfeld erzeugt und der direkte Vorgesetzte ist dabei das A und O. (Gallup 2017)

Mithin ist Kultur das, was zählt. Je fragmentierter der Aufbau der Organisation, je weiter gerade bei internationalen Unternehmen Zentrale und Funktionseinheit auseinanderliegen, je volatiler der Wettbewerbskontext und je instabiler Strategien, desto größer die Bedeutung des instinktiven mentalen Zusammenhalts des Unternehmens. In Führung und emotionale Bindung zu investieren bedeutet, in Unternehmenskultur zu investieren. Haben Unternehmen bewusst für sich definiert,

- welche Mitarbeiter im Rahmen der künftigen Strategie
- mit welchen Kompetenzen
- und welchen Tätigkeiten in Kooperation mit Maschinen
- in welchem globalen (regionalen, lokalen) Kontext

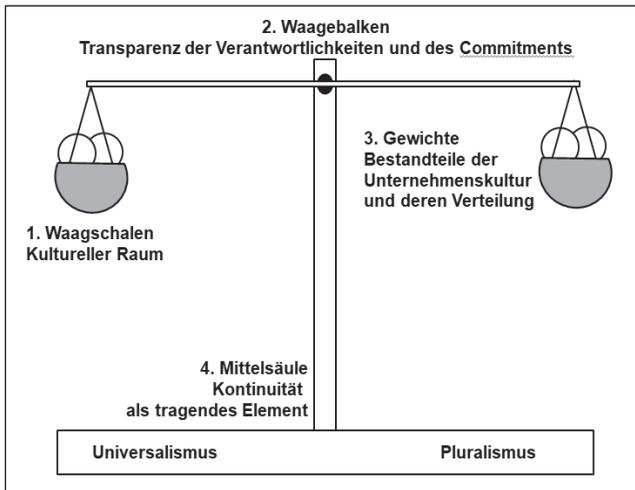
in Zukunft eine Rolle spielen werden, werden sie bereit sein, entsprechend auch an den gemeinsamen Werten- und Verhaltensnormen zu arbeiten. Deshalb bezeichnet Winfried Berner das Verständnis des Welt- und Menschenbildes als „Grundgesetz der Kulturveränderung“ (Berner 2012, S. 99). Auf Managementebene wird nur eine strukturierte Auseinandersetzung mit diesen Punkten in der Bereitschaft münden, ein sensibles Kulturmanagement einzuführen, welches die Balance von Universalismus und Pluralismus zu begleiten vermag.

### **3.2 Vier Dimensionen der Balance von Universalismus und Pluralismus**

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen müssen Unternehmen gleichzeitig universalistische und pluralistische Elemente in kollektive Denk- und Verhaltensmuster integrieren. Die Möglichkeit der instruktiven Steuerung von Kultur ist ein umstrittenes Thema (Grubendorfer 2016, S. 72ff.). Dennoch wird eingeräumt, dass Kultur über feinfühligere Interventionsmöglichkeiten lenk- und veränderbar ist, die sich beispielsweise auf der Handlungsebene bewegen (Grubendorfer 2016, S. 83; Berner 2012, S.69). Insgesamt ist Kulturveränderung ein schwieriger Prozess, in dem eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen sind und der ein hohes Maß an Commitment und Kontinuität verlangt. Für jedes Unternehmen ist außerdem eine höchst individuelle Vorgehensweise erforderlich. Unternehmen müssen sich gleichzeitig bewusst sein, dass sie niemals so wie heute vor die Herausforderung gestellt waren, in einem derartig großen Kontext die ohnehin schon komplexe Ressource „Mensch“ zu lenken. Diese Herausforderung ist erst durch die digitale Globalisierung entstanden. Aus diesem Grund fehlt es bislang an generellen Modellen. Unternehmen müssen versuchen, eigene Konzepte zu entwickeln, um Universalismus und Pluralismus in dem veränderten Bedeutungskontext gerecht zu werden. Die folgende Darstellung unternimmt an dieser Stelle aus Perspektive praktischer Erfahrungen den Versuch einer groben Systematisierung und Darstellung. Diese wird künftig noch wissenschaftlich zu untermauern sein. Sie knüpft dabei aber bereits an verschiedene Ansätze des internationalen Managements und Personalmanagements an, so z. B. die dritte Stufe des von Matthias Sure beschriebenen Internationalisierungskonzeptes. Dieses ist

„... die finale Stufe der Kompromissbildung zwischen international standardisierten Führungs- und Steuerungsprinzipien und länderspezifischen Faktoren, was in der Konsequenz zu einer einheitlichen globalen Unternehmenskultur und –identität führt, die durch interkulturelle Spielräume auf der Ebene der Ländergesellschaften ergänzt wird.“ (Sure 2017, S. 73)

Was bedeutet, dass durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren ein Gleichgewicht von Universalismus und Pluralismus erreicht werden kann. Analog dazu werden im hier konstruierten Modell kultureller Balance vier Faktoren ähnlich dem Bauplan einer Balkenwaage verbunden. Keiner dieser Faktoren ist für sich betrachtet neu. Was sich von bisherigen Ansätzen unterscheidet, ist die Deutung der Faktoren sowie ihrer Kombination hinsichtlich ihrer Wirkung auf Universalismus und Pluralismus.



**Abbildung 2: Kulturelles Balance-Modell**  
Quelle: eigene Darstellung.

- Die Waagschalen symbolisieren den Raum, der universalistischen und pluralistischen Aspekten zugestanden wird.
- Der Waagebalken steht für Definition und Commitment, die für das Gleichgewicht der Schalen sorgen.
- Die Gewichte symbolisieren kulturelle Elemente, mit denen die Waagschalen zu füllen sind. Um Balance zu erreichen, müssen beide Waagschalen bestückt werden, die Universalismus auf der einen Seite und Pluralismus auf der anderen symbolisieren.
- Die tragende Mittelsäule schließlich steht für die Notwendigkeit der Kontinuität.

Wird durch die Kombination dieser Faktoren eine angemessene Balance mit solidem Fundament erreicht, vermittelt das positive Vernetzungserfahrungen innerhalb des unternehmerischen Kontextes, die sich positiv auf Zusammenarbeit und Unternehmenserfolg auswirken.

### 3.2.1 Die Waagschalen: Das Abstecken des kulturellen Raumes

In der gesellschaftspolitischen Diskussion existieren zwei Modelle für den Umgang mit aus Multikulturalität entstehenden Konflikten: Es sind die des Kulturrelativismus und des Kulturpluralismus. Der Kulturrelativismus geht davon aus, dass die Feststellung und Anerkennung kultureller Unterschiede zu einer Art kultureller Grundrechte führt, die es allen

erlauben, ihre kulturelle Identität unverändert beizubehalten. Der Ansatz des Kulturpluralismus hingegen geht von der Notwendigkeit gemeinsamer Basiswerte aus.

Kulturpluralismus verknüpft diese Vielfalt mit einem Minimalanspruch hinsichtlich der Universalität der gesellschaftlichen Werte, den sogenannten Kernwerten, wie beispielsweise den Menschenrechten. Hier wird davon ausgegangen, dass ein gesellschaftliches Miteinander der Kulturen nur im Rahmen einer verbindlichen Einigung auf kulturübergreifende Basiswerte möglich ist. Dies besagt, dass es kein kulturelles Grundrecht gibt (Vgl. Tibi 2008), sondern dass sich die kulturell vielfältigen Gesellschaftsmitglieder im ständigen Dialog das demokratische Fundament für ihr Zusammenleben schaffen müssen. (Wolf 2011, S. 43)

Dieser kulturpluralistische Ansatz stellt innerhalb des Kontextes von Unternehmen eine pragmatische und praktikable Lösung dar. Um eine an die digitale Globalisierung angepasste universalistische und pluralistische Balance kultureller Aspekte zu generieren, ist es ratsam, dass Unternehmen einen kulturellen Kern definieren. Dieser stellt gewissermaßen eine Universalkultur dar, die in allen Unternehmensteilen und den darin inkludierten Landesgesellschaften von allen Mitarbeitern gleichermaßen übernommen werden soll.

Entsprechend des von Christian Scholz bezeichneten Kulturkorridors haben Unternehmen die Möglichkeit, den universalistischen, kulturellen Kern eng oder weit abzustecken. Gleichermäßen ist es ihnen möglich, den Umfang des universalen Kerns auf den verschiedenen von Edgar Schein beschriebenen Ebenen der Grundannahmen, Werte und Artefakte unterschiedlich weit oder eng zu fassen (Scholz 2014, S. 997). Der so definierte Korridor lässt Raum für die spezifischen pluralistischen Ansprüche digitalisierter Unternehmen. Den einzelnen Unternehmenseinheiten wird der Respekt gezollt, sich gleichzeitig entsprechend ihres Umfelds zu verhalten, ohne sich rechtfertigen zu müssen oder sanktioniert zu werden. Das erhöht wiederum deren Bereitschaft, sich den universalistischen Elementen der Kultur anzupassen, zur Gemeinschaft dazugehörig zu fühlen, sowie im Bedarfsfall nach Kompromissen zu suchen (Rathje 2009, S. 10).

Dieser Ansatz wird somit der Herausforderung gerecht, einheitsfördernde, universalistische und differenzerhaltende, pluralistische Elemente innerhalb einer Unternehmenskultur zu vereinen, um daraus einen starken Zusammenhalt zu schaffen. Die Größe der universalistischen und pluralistischen Korridore wird anhand der Organisationsstruktur definiert, an die sich das Unternehmen im Zusammenhang mit seinen Strategien anlehnt. Bei Unternehmen, die sich auch in Zukunft an einer hierarchischen Linie ausrichten, wird ein entsprechend großer universalistischer Kern zweckdienlich sein. Je fluider allerdings die Organisation, desto notwendiger die Betonung pluralistischer Entfaltungsmöglichkeiten.

### **3.2.2 Der Waagebalken: Transparenz von Definition und Commitment**

Kulturellen Wandel herbeizuführen gelingt nur auf Basis eines belastbaren Konsenses darüber, was sich wie verändern muss. Es ist empfehlenswert, hier zunächst auf Definitionen zu setzen und abstrakt die gewünschten globalen, universalen Werte und Verhaltensweisen zu definieren, die für alle gelten sollen. Üblicherweise sind es die, die das besondere Gesicht des Unternehmens zum Kunden und gegenüber dem Wettbewerb

ausmachen sollten. Das Fast-Food-Unternehmen McDonalds bietet hier ein anschauliches Beispiel: Es verkauft seine Burger auf der ganzen Welt, jedoch werden diese in den unterschiedlichen Ländern nicht nur unterschiedlich schmecken, sondern auch anders zubereitet sein. Das, was McDonalds ausmacht, sind mithin nicht die konkreten Rezepturen der Produkte, sondern bestimmte Kernwerte, um die herum der lokale Auftritt des Unternehmens variieren kann.

Jedes Unternehmen muss für sich definieren, welche Kernwerte seine Identität im Markt aber auch gegenüber den Mitarbeitern bestimmen. Jedes Unternehmen muss für sich abstecken, wie groß der Korridor ist, den diese Werte einnehmen. Es gilt allerdings: Je kleiner der universalistische Kern, desto wichtiger ist die punktgenaue Definition dessen wesentlicher Merkmale. Er muss – in einem Bild gesprochen – all die signifikanten Informationen enthalten, die sicherstellen, dass auch aus jeder Eichel später ein Eichenbaum erwächst und keine Buche oder Ahorn. Das unterstreicht gleichzeitig noch einmal die Bedeutung der Auseinandersetzung mit dem in Abschnitt 2.1 dargestellten Mindset: Ohne konkrete Vorstellung von Strategie, Struktur und Mitarbeiterbild fehlen die Kerninformationen, die die Bemessung des kulturellen Korridors ausmachen. Dadurch fehlt auch die Vorstellung davon, welche Werte und Verhaltensweisen von elementarer und universalistischer Bedeutung für das Unternehmen sind, und wie diese zu definieren sind.

Zusätzlich zur Definition der Kernwerte bedarf Unternehmenskultur des Commitments, z. B. bezüglich der Aufteilung der Verantwortlichkeiten. Unternehmen müssen im Anschluss an die Definition unterscheiden, wer welche Verantwortung für die Implementierung, Erhaltung und Kontrolle der Werte übernimmt. Ein universaler Kern bedeutet nicht, dass die unternehmerische Verantwortung hierfür bei der Zentrale liegt, während die Verantwortung für pluralistische Elemente allein lokal zu finden ist. Für beide Aspekte lassen sich hinsichtlich ihrer Implementierung sowohl zentral als auch lokal Verantwortungsinhalte und -ebenen definieren. Ein Beispiel für die Wechselwirkungen globaler und lokaler Verantwortung zeigt sich bzgl. der Kommunikation der Universalkultur: Die globalen universalen Kernwerte müssen in den Kontext der lokalen Gesellschaften und Subkulturen übersetzt werden. Sie müssen auf, an die Standorte bzw. jeweiligen Teams bezogene Werte, Verhaltensnormen bzw. Maßnahmen heruntergebrochen werden. Um bestimmte universale Werte in lokale Kontexte zu transkribieren, ohne dass sie an Inhalt verlieren, bedarf es des lokalen Engagements aber auch des globalen Commitments. Die Zentrale muss ggf. die notwendigen Hilfsmittel in Form von Zeit und Budget zur Verfügung stellen, damit die notwendigen, nicht nur sprachlichen, sondern auch kulturellen Übersetzungsarbeiten vorgenommen werden können. Gibt ein globales Management die Verantwortung dafür ab, indem es beispielsweise die anfallenden Arbeiten zum Bestandteil allein des lokalen Budgets erklärt, gibt es die Verantwortung für die konsequente Übertragung vollständig auf – und darf sich im Anschluss nicht über eventuelle Fehlinterpretationen wundern.

Generell ist auf der Ebene der Transparenz von Definition und Commitment interkulturelle Kompetenz der zentralen Ebene gefordert. Diese beginnt damit, dass das zentrale Management die lokalen Managementebenen aktiv involviert. Nicht Marketing, sondern strategische Führung ist zu definieren, die sich über Unternehmenskommunikation und

HR Management von zentraler Ebene auf die lokalen Ebenen fortsetzen. Bereits in der Entscheidungsphase müssen all diese Ebenen einbezogen werden. Ein langatmiger, ggf. kontroverser und zugleich kostenintensiver Prozess – deshalb gern gemieden. Das Ergebnis ist, dass viele globale Unternehmensleitbilder kaum deren tatsächliche individuelle Situation spiegeln. Stattdessen verharren sie auf Allgemeinplätzen, sind von denen anderer Unternehmen kaum zu unterscheiden, gesichtslos, kopier- und austauschbar.

Wird die Aufgabe der Definition hingegen ernst genommen, führt sie dazu, dass sie nicht nur auf universaler Ebene stehen bleibt. Sie eröffnet stattdessen, dass bereits in diesem Stadium Diskussion beginnt: Wo ergeben sich hinsichtlich der universalen Werte Deutungsunterschiede, die aus den lokalen Kulturen resultieren und warum ist das so? Was bewirken sie? Sind sie hinnehmbar oder zu unterbinden? Als Lernprozess beeinflusst diese Diskussion ihrerseits frühzeitig die Weiterentwicklung des kulturellen Unternehmenskerns. Auf diese Weise wird durch die Berücksichtigung des Universalen und Pluralen das Unternehmen zu einem lernenden Kollektiv, welches in der Lage ist, die Fragen, die aus der digitalen Instabilität resultieren, Stück für Stück zu beantworten. Gleichzeitig entsteht daraus das individuelle Gesicht eines Unternehmens.

### **3.2.3 Die Gewichte: Die Wahrnehmung der kognitiven und emotionalen Ebene**

Üblicherweise betrachten Unternehmen die kognitiven Elemente der Unternehmenskultur. Darunter sind die sogenannten intellektuellen Werte zu verstehen, die einen Rahmen dafür schaffen,

... wie sich Mitarbeiter im Unternehmen verhalten, wie sie über ihre Arbeit denken und wie kundenfokussiert, innovativ, teamorientiert oder wettbewerbsfähig sie sind oder sein sollten. (Barsade und O'Neil 2016, S. 22)

Unternehmenskultur steuert jedoch nicht nur eine kognitive, sondern auch eine emotionale Ebene. Diese Ebene ist verantwortlich dafür, wie sich Mitarbeiter im Unternehmen fühlen, welchen Gefühlen sie Ausdruck verleihen – bzw. was sie für sich behalten - und wie sie das tun. Es handelt sich letzten Endes um die am tiefsten im Unterbewusstsein verankerte Ebene der Unternehmenskultur, die darüber bestimmt, mit welcher Leidenschaft Mitarbeiter ihr Unternehmen sehen und ihre Arbeit verrichten. Emotionale Elemente der Unternehmenskultur dürfen zwar nicht mit der Motivation der Mitarbeiter verwechselt werden. Zwischen beiden besteht aber eine enge Beziehung, insbesondere zur intrinsischen Motivation. Die emotionale Grundeinstellung der Gruppe wirkt sich auf die der Mitarbeiter aus, und darüber hinaus auch auf deren individuelle Leistungsbereitschaft.

Während kognitive Elemente vornehmlich über Sprache vermittelt werden, d. h. auf der rationalen Ebene, findet die Vermittlung der emotionalen Elemente überwiegend auf der nonverbalen Ebene statt, über Mimik und Gestik. Dieses ist ein Grund dafür, dass Unternehmen trotz aller Digitalisierung nicht auf Face-to-Face Meetings ihrer Mitarbeiter verzichten können. Selbst die beste Videotechnologie vermag es nicht, die emotionalen Schwingungen innerhalb eines Raumes zu übertragen. Allein die Tatsache, dass Mitarbeiter Emails mit Emoticons bestücken, zeigt, wie Emotionen versuchen, sich im digitalen Kontext ihren Raum zu erhalten. Emoticons sind letzten Endes nichts anderes als eine

Übersetzungshilfe, unter welcher emotionalen Konnotation bestimmte Aussagen zu verstehen sind. Die Note beschreibt die Melodie, aber erst der Ton macht die Musik.

Die Kenntnis über die unterschiedlichen Wahrnehmungsebenen der Unternehmenskultur ist hilfreich hinsichtlich des Konsens, wer auf welchen Ebenen für das Vermitteln welcher Bestandteile der Unternehmenskultur zuständig ist. Während die Kommunikation verbaler, kognitiver Ebenen leicht von zentraler Ebene übernommen werden kann, müssen aufgrund ihrer Genese die emotionalen Elemente vornehmlich in den lokalen Organisationen, in der Führung, und/oder im direkten Kontakt mit den Mitarbeitern verortet sein. Dennoch kommt auch der globalen Ebene eine Verantwortung für die emotionalen Aspekte der Kommunikation zu: Sie müssen deren Wichtigkeit vermitteln. Gleichzeitig liegt es in ihrer Verantwortung, Emotionen schon in High-Level-Meetings eine Bedeutung einzuräumen. Je internationaler sich ein Entscheidungsprozess gestaltet, ist es für globales Management umso ratsamer, lokales Management bzgl. der Kommunikation vor Ort persönlich zu unterstützen.

Wie anfangs bereits angedeutet: Unternehmenskultur ist ein vielschichtiges Konstrukt. Dessen Bestandteile sind in unzähligen Wechselwirkungen miteinander verbunden, denen ein entsprechendes Gewicht einzuräumen ist. In unterschiedliche Aktivitäten aufgeteilt, ist dieses in die universalen und pluralen Waagschalen zu legen und auszubalancieren.

### **3.2.4 Die tragende Säule: Kontinuität der Universalismus-Pluralismus-Balance**

Die in universalistische und pluralistische Elemente aufgebrochene Kultur bietet allen innerhalb des Unternehmens aktiven Gruppen Orientierung. Sie ermöglicht gerade in der digitalen VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) das Verständnis des großen Ganzen, des übergreifenden Sinnes und gleichzeitig des Zwecks der eigenen Tätigkeit. Sie mündet in Identifikation, reduziert Komplexität und schafft Koordination von Handlungen (Sackmann 2004, S. 27ff.). Allerdings bedeutet sie auch, dass eine Vielzahl von Schnittstellen entsteht. Jede dieser Schnittstellen beinhaltet die Gefahr der „Stillen Post“: Der Verzerrung der Übertragung beispielsweise über Verallgemeinerungen oder eigene Interpretationen. Jede hinkommende subkulturelle oder lokale Konnotation kann zu Sinnverzerrungen führen, sofern keine Abstimmung und Koordination erfolgt.

Zielgerichtetes Kulturmanagement versucht durch die fortdauernde Begleitung der Ausrichtung aller Komponenten der Unternehmenskultur diese Sinnverzerrungen zu vermeiden. Es sorgt für langfristige Maßnahmen und dafür, dass erste Ergebnisse nicht als krönender Abschluss „erfolgreicher Kulturveränderung“ fehlinterpretiert werden. Außerdem hilft es, die zahlreichen Fallen auf dem Weg der Kulturveränderung zu erkennen und zu umgehen (Berner 2012, S. 76ff.). Weiterhin wird darauf hingearbeitet, dass Kulturveränderungen als langwieriger Prozess begriffen werden. Wichtig ist dabei eine Kontinuität, sprich „Walk the talk“: Wer predigt muss auch praktizieren. Andernfalls entstehen überflüssige, unwichtige und im schlimmsten Fall kontraproduktive Aktivitäten. Aktuelles Beispiel ist die fehlende Kontinuität bezüglich digitaler Arbeitsmodelle:

Obwohl die meisten Chefs das gar nicht einfordern, schielt die große Mehrheit aller IT-Mitarbeiter trotzdem auch nach Feierabend ständig aufs Smartphone. „Mitarbeiter

berichten uns, dass sie einfach nicht wissen, wie die Erwartungen an sie aussehen. Und um nicht abgehängt zu werden, stellt man das dann zur Verfügung und antwortet auch mal auf unwichtige Sachen“. (Wagner 2017)

Hinsichtlich internationaler Unternehmenskulturen im Kontext digitaler Transformation muss besonders sorgfältig beachtet werden, für die Kontinuität von Maßnahmen zu sorgen. Vielfach versuchen Unternehmen mittlerweile über Diversity-Management auf die steigenden universalistisch-pluralistischen Herausforderungen zu reagieren. Denn Diversity betont die Verschiedenartigkeit oder auch Heterogenität der Belegschaft (Becker 2006, S. 8), der man mit Hilfe des Diversity Managements versucht gerecht zu werden.

Ein professionell ausgerichtetes Diversitymanagement verfolgt das Ziel, diskriminierungsbedingte Opportunitätskosten vollständig zu vermeiden, die Motivation der vielfältigen Individuen durch Partizipation zu erhöhen und die Produktivität aller Unternehmensteile zu steigern. (Schulz 2009, S. 214)

Diversity Management ist jedoch eher an Individuen als am Kollektiv ausgerichtet. Es spricht die Mitarbeiter direkt an und versucht, deren Leistungsfähigkeit im Rahmen der Strukturen und Strategien zu erhöhen. Oftmals fehlt es allerdings an einer tiefgreifenden Verbindung des Diversity Managements mit der Unternehmenskultur:

In den bisherigen Konzepten des Diversity Managements wird die Gestaltung einer entsprechenden diversity-gerechten Unternehmenskultur zur Nutzung der Innovationspotentiale allerdings nicht intendiert. Vernachlässigt wird in der bisherigen Forschung die sich ergebende Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung und Analyse der vielfältigen Einflussbeziehungen zwischen dem Diversity Management, der Unternehmenskultur und den wechselseitigen, voneinander abhängigen Einflussfaktoren auf diese beiden Konstrukte. (Watrinet 2008, S. 2)

Damit gehen über das Diversity Management erschließbare kollektive Erfahrungen und Erkenntnisse verloren bzw. versanden. Der einzelne Mitarbeiter wird zwar befähigt, seine Kompetenzen besser einzubringen. Dieses hat allerdings nur selten eine Rückwirkung beispielsweise auf die unternehmensweite Anpassung von Führungsprinzipien oder die Re-Definition kultureller Elemente. Wird Diversity Management jedoch gezielt mit Unternehmenskultur verbunden, so ist sie gut geeignet, eine tiefgreifende Balance von Universalismus und Pluralismus zu erreichen. Dazu muss gleichzeitig zu Diversity Management eine von Christine Watrinet sogenannte Diversity-gerechte-Unternehmenskultur geschaffen werden. Das erfordert, dass das Diversity-Management auf Gestaltungsfaktoren wie dem Unternehmensleitbild, den Führungsprinzipien, der Kommunikation sowie das Organisationsklima abgestimmt ist (Watrinet 2008, S. 81ff.). Konkret denkbar sind hier unter anderem internationale Mitarbeiterbefragungen oder Dialogprozesse über unternehmensinterne Social Media. Nur auf ihrem Weg vom Kollektiv zum Individuum und wieder zurück auf das Kollektiv folgt die Umsetzung der universalistisch-pluralistischen Balance dem Prinzip der Kontinuität. Dementsprechend müssen nicht nur universale Initiativen auf pluralistische und anschließend individuelle Ebenen heruntergebrochen werden, sondern die individuellen und pluralistischen Ebenen müssen ihrerseits auf die universale zurückwirken können.

Auf diese Weise wird das Entstehen organisatorischer interkultureller Kompetenz gefördert und kulturelle Flexibilität sichergestellt. Über diese Abstimmung der universalistischen und pluralistischen Ebenen entsteht eine kontinuierliche kollektive Lernkultur (Sure 2017, S. 73), die als tragende Säule hilft, die digitale Transformation nicht nur zu begleiten, sondern voranzutreiben.

#### **4. Balance von Universalismus und Pluralismus als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation**

Unternehmenskultur entsteht aus Verhaltensweisen und Werten, die von einer Gemeinschaft als hilfreich angesehen werden. In Edgar H. Scheins Worten:

Kultur ist die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat. Sie ist der Niederschlag des Erfolgs. (Schein 2006, S. 44)

Ein bekanntes und Peter Drucker zugeordnetes Zitat beschreibt die Kehrseite der Kultur, nämlich, dass sich die Macht des Verhaltens und der Werte der Mitarbeiter auch gegen das Unternehmen wenden kann: „*Kultur vertilgt Strategie zum Frühstück.*“ Das geschieht dann, wenn es der Unternehmenskultur nicht möglich ist, sich an den Wandel von Rahmenbedingungen und plötzliche Strategieveränderungen anzupassen.

In diesem Kontext kommen Universalismus und Pluralismus eine besondere Relevanz als Erfolgsfaktoren für die Zukunftsfähigkeit internationaler Unternehmen im Kontext der Digitalisierung zu. Zum einen geschieht dies, indem beide Faktoren einen konstruktiven Umgang mit Komplexität bzw. VUKA fördern. Durch Universalismus werden komplexe Vorgänge vereinfacht und standardisiert, wodurch sie erfassbar, grenzübergreifend übertragbar und wiederholbar sind. Hieraus lassen sich Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne generieren. Pluralität andererseits hilft Lösungsansätze für den Umgang mit der Instabilität zu finden, die durch weltweiten digitalen Wandel ausgelöst wird. Breitenecker / Khan halten dazu fest,

...dass die Komplexität eines Systems der Komplexität des Umfelds, in dem es tätig ist, entsprechen muss. Im Teamkontext bedeutet dies, dass Teammitglieder die Komplexität, Unsicherheiten und Volatilitäten (...) in ihrem Unternehmensumfeld durch die verschiedenen Hintergründe der einzelnen Teammitglieder bewältigen können. Je größer die Varietät des Teams desto besser kann die Varietät im Umfeld des Unternehmens gemanagt werden. (Breitenecker und Khan 2013, S. 223)

Das Adaptionsvermögen und die Adaptionsgeschwindigkeit des Unternehmens an den digitalen Wandel wird durch Pluralität erhöht. Des Weiteren sind mit Pluralität auch Vielfalt, Kreativität und Innovation verbunden, die letzten Endes Grundvoraussetzung mittel- und langfristigen Unternehmenserfolges sind:

In Bezug auf die Heterogenität als Varietät lässt sich zeigen, dass unterschiedliche Fähigkeiten im Team beispielsweise die Innovationskraft des Teams und die gemeinsame Problemlösefähigkeit des Teams erhöhen (Harrison und Klein 2007). So wird erwartet, dass eine hohe Varietät in der Gruppe zu mehr Kreativität, Innovation und Flexibilität sowie zu einer höheren Entscheidungsqualität führt. (Breitenecker und Khan 2013, S. 223)

Dazu bedarf es nicht nur einer individuellen Vielfalt im Sinne des Diversity Managements, sondern genauso einer kollektiven Vielfalt im Sinne einer Unternehmenskultur, der es gelingt, die Faktoren Universalismus und Pluralismus auszubalancieren.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass diese Balance von Universalismus und Pluralismus hilft, die Mitarbeiterbindung zu erhalten, trotzdem sich die psychologischen Arbeitsverträge im Kontext der digitalen Globalisierung drastisch verändern. Klar definierte Werte und Ziele, transparente Kommunikation auf kognitiver und emotionaler Ebene und die Umsetzung der gepredigten Worte in Taten schaffen für Mitarbeiter Vorhersagbarkeit und Vertrauen. Das Wissen woran man ist, kann die Angst um die eigene Stelle zwar nicht überwinden, aber immerhin helfen, sie aufzufangen. Einer Untersuchung von Towers Watson zufolge ist Job-Sicherheit zwar der am zweithäufigste genannte Faktor, der über die Attraktivität eines Arbeitgebers bestimmt. Hinsichtlich der Mitarbeiterbindung tritt sie jedoch zurück auf Rang 4, direkt hinter das Vertrauen in die Unternehmensleitung auf Rang 3 (Towers Watson 2014, S. 2).

Der größte Erfolgsfaktor, den internationale Unternehmen mit ihrer digital strategischen, strukturell abgestimmten und universalistisch-pluralistischen Unternehmenskultur erzielen, ist jedoch der individuelle Fingerabdruck im Markt – eine individuelle, nur schwer kopierbare Identität. Der strategische Vorteil der Kostenführerschaft nach Porter hat überlebt. Klassische Marktzutrittsbarrieren

... haben in vielen Märkten jahrelang dafür gesorgt, dass kleinere Unternehmen und insbesondere Marktneulinge Schwierigkeiten hatten, in den für sie neuen Märkten Fuß zu fassen. In vielen Fällen sind die typischen Barrieren nicht mehr in der ursprünglichen Form relevant, was im Rahmen der Digitalisierung zu einer zusätzlichen Bewegung in den Teilmärkten führt. (Breyer-Mayländer 2017, S. 27)

Unternehmen können nicht mehr auf Erfolgsmodelle des Produktionszeitalters setzen. Im neuen digitalisierten Markt sind Geschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefragt. Sie zielen darauf ab, Kunden einen individuellen Mehrwert zu bieten – Value Added Services, die nicht kopierbar sind. McLean beschrieb bereits 1995 wie die künftigen Wettbewerbsvorteile dementsprechend nicht mehr in den Technologien, sondern den Menschen eines Unternehmens zu finden sind:

In most industries, it is now possible to buy on the international marketplace machinery and equipment that is comparable to that in place by the leading global firms. Access to machinery and equipment is not the differentiating factor. Ability to use it effectively is. A company that lost all of its equipment but kept the skills and know-how of its workforce could be back in business relatively quickly. A company that lost its workforce, while keeping its equipment, would never recover. (McLean 1995, S. 3)

Je weniger relevant traditionelle Preis-, Standort- oder Produktvorteile sind, desto mehr kann Unternehmenskultur zum Wettbewerbsvorteil werden. Unternehmen dürfen auf der Suche nach dem USP keine Angst vor der Wahrheit haben. Sie sind gezwungen, der künftigen Rolle von Mensch und Maschine schonungslos zu begegnen. Unternehmenskultur zielt schließlich nicht auf das Verbessern des Wohlbefindens einzelner, sondern auf das Überleben einer Gruppe ab.

Vor allem aber wird allmählich deutlich, dass es keine richtige oder falsche, gute oder schlechte Kultur gibt, es sei denn im Verhältnis zu den Unternehmenszielen und den Möglichkeiten und Grenzen seines Umfelds. Allgemeine Argumente, wie man sie in der populären Literatur liest – also stärkere Teamorientierung, Aufbau einer lernenden Organisation oder Ermächtigung von Mitarbeitern – sind nicht stichhaltig, es sei denn, sie können nachweisen, dass die Grundannahmen, auf denen diese „neuen Werte“ basieren, dem Umfeld angepasst sind, in dem das Unternehmen funktionieren muss. (Schein 2006, S. 36)

Wenn Unternehmen durch Reflektion ihre Definition von digitaler Transformation bzw. digitaler Globalisierung gefunden haben, wird für sie umso mehr die Bedeutung der Belegschaft steigen. Deren Wert setzt sich aus einer einzigartigen Kombination von Informationsverarbeitungskompetenz, Wissen und Erfahrungen zusammen und wird über die Balance von Universalismus und Pluralismus an das Unternehmen gebunden.

In an economic environment marked by hypercompetition and international expansion, where intangible assets are increasingly the basis of competitive advantage and growth opportunities, anything less than optimal workforce success is not just a missed opportunity; in many cases it is a direct threat to the very survival of the firm. (Huselid et al. 2005, S. 1)

Diese Erkenntnis hilft, eine an die Unternehmensstrategie angepasste Personalstrategie zu entwickeln, über strategische Personalplanung die richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort zur richtigen Zeit in der richtigen Anzahl zur Verfügung zu haben; nicht mehr nur rein Standort-bezogen, sondern international verteilt über das Gesamtunternehmen. Gerade darin kann eine Stärke internationaler Unternehmen gegenüber kleinen Startups und New-Comern liegen: Kunden, die selbst in einem immer globaleren Kontext konkurrieren müssen, eine globale Präsenz kompetenter Serviceleistungen zu offerieren. Diese werden über eine Belegschaft gewährleistet, die in Quantität und Qualität, Kompetenzen, Commitment und Engagement auf das Unternehmensziel ausgerichtet ist und so nicht mehr durch den Wettbewerb kopierbar.

## **5. Fazit**

Die Tatsache, dass sich die Märkte verändern, bedeutet, dass Unternehmen einen stufenweisen Digitalisierungsprozess durchlaufen müssen. Unternehmenskultur erhält dabei eine neue Relevanz und wird in diesem Zusammenhang vornehmlich als „digitale Unternehmenskultur“ thematisiert. Für internationale Unternehmen ergeben sich allerdings auch Folgen bzgl. der internationalen bzw. interkulturellen Komponenten von Unternehmenskultur. Hier stellt sich vor allem die Herausforderung, dass sich die Grundan-

nahmen der bisherigen Universalismus-Pluralismus-Debatte verändert haben. Unternehmen bewegen sich fort vom Modell der Organisationen, deren Identität sich in wesentlichen Teilen über ihre äußere Form definiert. Gleichzeitig laufen sie Gefahr, dass diktatorischer Universalismus Mitarbeiter emotional und rational vom Unternehmen entfremdet. Dadurch wird dessen Reaktionsfähigkeit, Flexibilität, Kreativität und Innovationskraft gefährlich beeinträchtigt. Die Notwendigkeit entsteht, gleichzeitig neben universalistischen auch pluralistische Elemente im Unternehmen zu fördern und beide Aspekte zu verbinden. Ziel ist es hierbei, die Kohäsionskraft der Unternehmenskultur in den Fokus zu stellen und nicht die Gleichschaltung aller Organisationsmitglieder. Was bedeutet, dass lokale Kulturen, damit aber auch Subkulturen, nicht nur respektiert werden, sondern ihnen eine aktive Rolle im Unternehmenskontext zugestanden wird.

Dazu empfiehlt sich eine bewusst gesteuerte Balance von Universalismus und Pluralismus. Um das zu erreichen, sind Unternehmen zunächst gezwungen, abhängig von ihren langfristigen Zielen die dazu passende Organisations- und Arbeitsstruktur zu definieren. Dazu bedarf es gleichzeitig der Reflektion, welche Rolle künftig Menschen und Maschinen zukommt. Erst auf Basis der Antworten auf diese Fragen können internationale Unternehmen in ein modernes Kulturmanagement investieren. Hierzu wurde in der vorliegenden Arbeit das Modell einer kulturellen Balance entwickelt. Dieses ist angelehnt an das Vorbild einer Balkenwaage, welches vier Dimensionen des Managements von Universalismus und Pluralismus symbolisiert:

Die Waagschalen repräsentieren die Aufgabe, eine Universalkultur zu bestimmen, die die innerhalb des gesamten internationalen Unternehmenskontextes wesentlichen Verhaltensweisen und Werte reflektiert. Der Umfang der Universalkultur bestimmt gleichzeitig auch den Raum, welcher den Pluralen innerhalb des Unternehmens zugebilligt wird. Diese werden über den Waagebalken verbunden, der für klare Definition und Commitment steht. Sowohl zentrales als auch lokales Management muss sich sowohl der universalen als auch der pluralen Räume der Unternehmenskultur bewusst sein. Sie müssen die Bedeutung der einzelnen Werte eindeutig definieren und Verantwortung für beide Pole übernehmen. Verantwortung mündet in Aktivitäten, die durch die Gewichte symbolisiert werden, mit denen die Waagschalen zu bestücken sind und die für deren Gleichgewicht sorgen. Hier können rationale und emotionale Bestandteile von Unternehmenskultur unterschieden werden, die z. B. aus interner Kommunikation in geschriebenen Worten und Face-to-Face Meetings bestehen. Tragende Säule des Modells ist schließlich die Kontinuität. Sie bedeutet, dass alle Maßnahmen eines modernen Kulturmanagements, welches universalistische und pluralistische Aspekte berücksichtigt, sowohl die kollektive als auch die individuelle Ebene beinhalten müssen. So ist beispielsweise das auf Individuen ausgerichtete Diversity-Management internationaler Unternehmen durch eine Diversity-gerechte Unternehmenskultur zu unterstützen und umgekehrt.

Gelingt es Unternehmen, eine Balance von Universalismus und Pluralismus zu erreichen, sind eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren anzunehmen. Deren größter ist, Strategien, Strukturen und vor allem Denk- und Verhaltensweisen der globalen Belegschaft miteinander zu kombinieren. Daraus entsteht ein individueller Fingerabdruck des Unternehmens, der es für Kunden unverwechselbar macht.

Dieser Ansatz wird durch wissenschaftlich fundierte Methoden zu untermauern und weiter zu modifizieren sein. Gleichzeitig weist er über eine reine Universalismus-Pluralismus-Debatte hinaus, indem er der Auseinandersetzung mit der tatsächlichen künftigen Rolle des sogenannten Human Kapitals einen hohen Stellenwert einräumt. Da diesbezüglich ein hoher politischer Druck und öffentliche Aufmerksamkeit auf dem Management von internationalen Konzernen lasten, werden daran angepasste Moderationstechniken zu entwickeln sein. Insgesamt wird sich darüber mittel- und langfristig die Rolle des HR Managements insbesondere internationaler Unternehmen verändern. Denn es ist zu vermuten, dass es immer stärker in die Definition und Umsetzung von unternehmensübergreifenden Strategien einzubeziehen sein wird, wobei es die Rolle des „Kultur-Managers“ zu übernehmen haben wird. In einer Zeit, in der Preispolitik und Produktion als Wettbewerbsvorteile ins Wanken geraten, wird die punktgenaue Abstimmung von Strategie, Struktur und Kultur es ermöglichen, den Faktor Personal als zukünftigen Wettbewerbsvorteil wahrzunehmen und nutzbar zu machen.

**Literatur**

- Baldegger, R. (2007): Management: Strategie-Struktur-Kultur. Growth Publisher, Fribourg 2007.
- Barsade, S. / O.Neil, O. (2016): Motor für die Leistung. In: Harvard Business Manager (3-2016): 20–31.
- Becker, M. / Seidel, A. (2006): Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2006.
- Berner, W. (2012): Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012.
- Bertelsmann Stiftung / GfK Verein (2015): Bedeutung der Arbeit: Ein Kooperationsprojekt von GfK Verein und Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Bedeutung\\_der\\_Arbeit\\_final\\_151002\\_korr.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Bedeutung_der_Arbeit_final_151002_korr.pdf). Abruf am 2018-01-26.
- Biemann, T. / Weckmüller, H. (2013): Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. In: Personal quarterly, Band 65, Heft 1: 46–49.
- Bosse, M. (2017): Die Digitalisierung ist wie ein Tsunami. <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/solingen/die-digitalisierung-ist-wie-ein-tsunami-aid-1.6644289>, Abruf am 2018-03-02.
- Breitenecker, R./ Kahn, M. (2013): Berücksichtigung von Heterogenität in der Forschung zu unternehmerischen Teams. In: Krause, D. (Hrsg.): Kreativität, Innovation, Entrepreneurship. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Breyer-Mayländer, T. (2017): Management 4.0: Den digitalen Wandel erfolgreich meistern. Carl-Hanser, München 2017.
- Busse, C. / Fromm, T. (2017): Siemens wandelt sich vom trägen Tanker zur Schnellboot-Flotte. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/konzernumbau-siemens-wandelt-sich-vom-traegen-tanker-zur-schnellboot-flotte-1.3752313>. Abruf am 2017-12-30.
- Chakravarthy, B. / Perlmutter, H. (1992): Strategic Planning for a Global Business. In: Root, F. / Visudtibhan, K. (Hrsg): International Strategic Management: Challenges and Opportunities. Taylor and Francis, New York.
- Cap Gemini (2017a): The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. [https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti\\_digitalculture\\_report.pdf](https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti_digitalculture_report.pdf). Abruf am 2018-01-10.
- Cap Gemini (2017b): Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen. Change Management Studie 2017. [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/final-capgemini\\_changemanagementstudie2017.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/final-capgemini_changemanagementstudie2017.pdf). Abruf am 2018-01-06.
- FAZ.net (2016): Daimler baut Konzern für die Digitalisierung um. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/daimler-baut-konzern-fuer-die-digitalisierung-um-14424858.html>. Abruf am 2018-02-27.

- Gallup (2017): Gallup Engagement Index 2016: Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich. <http://www.outdoor-germany.de/unternehmensentwicklung/wp-content/uploads/2017/06/Gallup-Engagement-Index-2016.pdf>. Abruf am 2018-01-25.
- Grubendorfer, C. (2016): Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. Carl-Auer Compact, Heidelberg 2016.
- Gupta, M. (2017): Liquid Workforce: The Workforce of the Future. In: Duhan, P. / Singh, K. / Verma, R.: Radical Reorganization of Existing Workstructures Through Digitalization. IGI Global, Hershey: 1–17.
- Hirsch-Kreinsen, H. / ten Hompel, M. (2017): Digitalisierung industrieller Arbeit: Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsansätze. In: Vogel-Heuser, B. / Bauernhansel, T. / ten Hompel, M. (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0, Bd.3: Logistik. Springer Vieweg, 2. Auflage.
- Holitzner, B. (2016): Was ist eigentlich Digitalisierung. <http://www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/digitalstrategie-was-ist-eigentlich-digitalisierung/13014938.html%20%20Eingesehen%20am%2020.11.2017%20/%2012:00%20p.m>. Abruf am 2017-12-12.
- Hungenberg, H. / Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. Springer, 4. Auflage, Heidelberg 2011.
- Huselid, M. / Becker, B. / Beatty, R. (2005): The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy. Harvard Business School Press, Boston 2005.
- KfW Bankengruppe (2017): 2017. Digitalisierung der Wirtschaft: Breite Basis, vielfältige Hemmnisse. Unternehmensbefragung. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Unternehmensbefragung/Unternehmensbefragung-2017-%E2%80%93-Digitalisierung.pdf>. Abruf am 2018-01-10.
- Kienbaum (2017): Unternehmensorganisation: Wie Führungskräfte die neue Arbeitswelt erfolgreich gestalten, Studie Organigramm deutscher Unternehmen. <https://www.kienbaum.com/de/blog/unternehmensorganisation-wie-fuehrungskraefte-die-neue-arbeitswelt-erfolgreich-gestalten-koennen>. Abruf am 2018-01-26.
- Kruse, P. (2004): Netzwerkintelligenz: Komplexität und Dynamik meistern. [http://www.gil-net.de/Publikationen/17\\_25.pdf](http://www.gil-net.de/Publikationen/17_25.pdf). Abruf am 2018-01-02.
- Kuschel, K. (1999): Weltreligion und Weltethos im Zeitalter der Globalisierung. In: Kuschel, K. / Pinzani, A. / Zillinger, M.(Hrsg): Ein Ethos für eine Welt? Globalisierung als ethische Herausforderung. Campus Verlag, Frankfurt.
- McKinsey Global Institute (2016): Digital Globalization: The New Era of Global Flows. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx>. Abruf am 2018-01-26.
- McLean, R. (1995): Performance Measures in the New Economy. The Premier's Council of Ontario, Ontario 1995.

- Müller, H. (2013): Unternehmensführung: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele. Oldenbourg, 2. Auflage, München, 2013.
- Oechsler, W. (2011): Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Oldenbourg, München 2011.
- Pribilla, P. (2000): Führung in virtuellen Unternehmen. In: Albach, H. / Specht, D. / Wildemann, H. (Schriftleitung): Virtuelle Unternehmen. Ergänzungsheft ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden 2/2000: 1–12.
- Rathje, S. (2009): Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel. [http://stefanie-rathje.de/wp-content/uploads/2014/08/Rathje\\_Organisationskultur\\_2009.pdf](http://stefanie-rathje.de/wp-content/uploads/2014/08/Rathje_Organisationskultur_2009.pdf). Abruf am 2017-12-23.
- Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best-Practice Beispiele. Gabler, Wiesbaden 2004.
- Schein, E. (2010): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 4. Auflage, San Francisco 2010.
- Schein, E. (2006): Organisationskultur. Edition Humanistische Psychologie EHP, Bergisch Gladbach 2006.
- Scholz, C. (2014): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Franz Vahlen, 6. Auflage, München 2014.
- Schreyögg, G. (1991): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur. In: Zeitschrift für Personalforschung Band 1 (1991): 17–42.
- Schulz, A. (2009): Strategisches Diversitätsmanagement: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Gabler, Wiesbaden 2009.
- Shareground / Universität St. Gallen (2015): Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. [https://www.google.de/url?sa=t&rc=tj&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjOhYGxldLZAhUDUIAKHU1fBC8QFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.telekom.com%2Fresource%2Fblob%2F314922%2F...%2Fd1-150902-studie-st--gallen-data.pdf&usg=AOvVaw1BPAJ\\_cDs9QN4eE5FqRNTm](https://www.google.de/url?sa=t&rc=tj&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjOhYGxldLZAhUDUIAKHU1fBC8QFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.telekom.com%2Fresource%2Fblob%2F314922%2F...%2Fd1-150902-studie-st--gallen-data.pdf&usg=AOvVaw1BPAJ_cDs9QN4eE5FqRNTm), Abruf am 2018-03-04.
- Spiegel Online (2017): Studie zur Digitalisierung: Jeder Sechste sieht seinen Arbeitsplatz in Gefahr. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/digitalisierung-jeder-sechste-sieht-seinen-arbeitsplatz-in-gefahr-a-1178328.html>. Abruf am 2018-01-26.
- Sure, M. (2017): Internationales Management: Grundlagen, Strategien, Konzepte. Springer Gabler, Wiesbaden 2017.
- Towers Watson (2014): Global Workforce Study 2014. [https://www.towers-watson.com/assets/jls/2014\\_global\\_workforce\\_study\\_at\\_a\\_glance\\_emea.pdf](https://www.towers-watson.com/assets/jls/2014_global_workforce_study_at_a_glance_emea.pdf). Abruf am 2018.01.25.
- Vieregg, S. (2009): Kulturelle Faktoren der internationalen Geschäftsentwicklung: Online-basierte Möglichkeiten des interkulturellen Marketings. Gabler, Wiesbaden 2009.

- Wagner, T. (2017): Studie zur ständigen Erreichbarkeit: Immer online und nie entspannt. [http://www.deutschlandfunk.de/studie-zur-staendigen-erreichbarkeit-immer-online-und-nie.680.de.html?dram:article\\_id=388067](http://www.deutschlandfunk.de/studie-zur-staendigen-erreichbarkeit-immer-online-und-nie.680.de.html?dram:article_id=388067). Abruf am 2018-01-26.
- Watkins, M. (2013): What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>. Abruf am 2018-01-25.
- Watrinet, C. (2008): Indikatoren einer Diversity-gerechten Unternehmenskultur. Dissertation, Universitätsverlag, Karlsruhe 2008.
- Weissmann, A. / Wegerer, S. (2015): Business Innovation: Wie Unternehmen sich regelmäßig neu erfinden. In: Corporate Finance Nr. 6: 191–196.
- Wolf, F. (2011): Interkulturelle Integration als Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Fernsehens, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011.

**B: Grundlagenbezogene Beiträge: Internationale Unternehmenskulturen als Forschungs- und Gestaltungsobjekt**



# Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit

von Thorben Reißner

## 1. Frühe Anfänge internationaler Unternehmenstätigkeit

Unternehmen und insbesondere deren Mitarbeiter sind heutzutage mit zunehmenden interkulturellen Einflüssen konfrontiert, ebenso verändert sich die strukturelle Zusammensetzung der Belegschaften von Unternehmen, z. B. im Hinblick auf unterschiedliche Nationalitäten, Ethnien, Religionen, Hautfarben usw. sowohl am Arbeitsplatz des Heimatstandortes, als auch in ausländischen Niederlassungen. Auch wenn es mit Blick auf die, in den letzten Jahren sehr kritisch diskutierte, Globalisierung den Anschein haben mag, so ist die Internationalisierung der Wirtschaft kein neues Phänomen. (Blom / Meier 2017, S. 1)

Anhand von historischen Quellen lässt sich u. a. belegen, dass bereits im 4. Jahrtausend v. Chr. die sumerischen und babylonischen Stadtkulturen Handel betrieben. Weitere Beispiele sind der Seehandel Ägyptens im 3. Jahrtausend v. Chr. sowie die staatliche Einführung der Seidenraupenzucht in China, welche den Ursprung der späteren „Seidenstraße“ darstellt. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass diese frühen wirtschaftlichen Aktivitäten i.d.R. einen „staatswirtschaftlichen“ Charakter hatten (Dülfer / Jöstingmeier 2008, S. 17). Die „Seidenstraße“ existierte bereits zu vorchristlichen Zeiten und führte von Europa über Mittelasien und China bis nach Japan. Vorrangig wurden dabei Seide, Porzellan und Gewürze nach Europa transportiert, während im Gegenzug Glas, Edelmetalle und Agrarprodukte nach Asien ausgeführt wurden. Allerdings schwächte sich das blühende Handelsgeschäft zwischen dem südlichen Europa sowie dem westlichen bzw. vorderen Asien und nördlichen Afrika nach dem Zerfall des Römischen Reiches deutlich ab. (Kutschker / Schmid 2011, S. 8)

Nach dem Niedergang des Römischen Reiches und der damit einhergehenden Rückbildung des Güteraustausches, sind in Europa erst im späten Mittelalter und in der Renaissance wieder Ansätze internationalen Unternehmertums festgestellt worden. Begünstigt durch die Kolonisation der Ebenen Osteuropas, den Küstengebieten der Ostsee, den Kreuzzügen im Mittelmeerraum sowie einem anhaltenden Bevölkerungswachstum und Produktivitätssteigerungen, entwickelte sich, unter der Führung der Handels- und Familiengesellschaften oberitalienischer Stadtrepubliken, flämischer Städte und süddeutscher Städte, ein engmaschiges Netz von Messen und Handelswegen. Im Zuge des aufkommenden Merkantilismus und der im 17. Jahrhundert einsetzenden Kolonisation weiter Teile Indiens und Afrikas, dehnte sich der grenzüberschreitende Handel weiter durch die Seefahrtnationen England, Niederlande, Frankreich, Spanien und Portugal aus. (Holtbrügge / Welge 2015, S. 1ff.)

Die ersten multinationalen Unternehmungen entstanden gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Bis dato waren im internationalen Warenaustausch hauptsächlich Händler und Kaufleute tätig, die die benötigten Güter direkt vom Hersteller oder anderen Zwischenhändlern bezogen. (Holtbrügge / Welge 2015, S. 1ff.)

Die Internationalisierung begann zunächst in niederländischen, belgischen und englischen Unternehmungen der Erdölindustrie und im Bergbau. Das Motiv der Rohstoffsicherung stand hierbei jedoch im Vordergrund. (Holtbrügge / Welge 2015, S. 1ff.)

Nach dem Ersten Weltkrieg änderten sich sowohl die Bedeutung als auch die Strukturen der internationalen Wirtschaftsbeziehungen erheblich. Bedingt durch den zunehmenden Nationalismus und Protektionismus sowie den Versuch zahlreicher Länder, die Exportfähigkeit der heimischen Industrie durch die wiederholte Abwertung ihrer Währungen zu Lasten anderer Länder zu verbessern, nahm die durchschnittliche Wachstumsrate des Außenhandels spürbar ab (Holtbrügge / Welge 2015, S. 1ff.). Die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg ist durch eine zunehmende Internationalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten gekennzeichnet. Stichworte wie „Globalisierung“ und „multinationale Unternehmen“ charakterisieren diesen Entwicklungsprozess, der neue Herausforderungen an die Unternehmensführung stellt (Perlitz / Schrank 2013, S. 4).

Mit dem Begriff der Globalisierung wird im Allgemeinen ein Trend zur zunehmenden ökonomischen, kulturellen, politischen und technologischen Verflechtung zwischen nationalen Institutionen und Volkswirtschaften umschrieben (Griffin / Pustay 2015, S. 34ff.). Unterschiede zwischen den frühen Anfängen der Internationalisierung und der heutigen Globalisierung lassen sich vor allem in der Form der internationalen Unternehmenstätigkeit feststellen. Aus historischer Sicht waren besonders Exporte und Importe im Fokus der Unternehmensaktivitäten. In der heutigen Zeit mit komplexeren internationalen Handelsbeziehungen wird hingegen auf verschiedene Formen zurückgegriffen, diese reichen von Export und Import bis hin zur internationalen Lizenzierung oder auch Franchising (Griffin / Pustay 2015, S. 31ff.).

## **2. Definition und Begriffsabgrenzung**

### **2.1 Internationalisierung**

Wie bereits aus den vorherigen Ausführungen hervorging, handelt es sich bei der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit nicht um ein Modethema der Gegenwart, sondern um ein historisches Thema, welches aber für die Unternehmen immer wieder strategische Relevanz und neue Herausforderungen verzeichnet. Der Begriff Internationalisierung lässt sich von dem englischen Wort „international“ ableiten und bedeutet so viel wie „über den Rahmen eines Staates hinausgehend“. Nach dieser Definition handelt es sich um einen Terminus, der relativ weit gefasst verwendet werden kann und sich im Prinzip auf jede grenzüberschreitende Aktivität, die von einer Organisation durchgeführt wird, bezieht. Fasst man den Begriff Internationalisierung etwas enger, so versteht man darunter vor allem die Erstellung sowie Verwertung von Leistungen in einem grenzüberschreitenden Kontext (Eckert / Trautnitz 2016, S. 162).

In der Literatur wird der Begriff Internationalisierung zudem oft verwendet, um verschiedene Phänomene zu beschreiben. Dazu gehören u. a. bestimmte Formen des Markteintritts, zum Beispiel durch Export oder Direktinvestitionen, sowie Fragestellungen zur Führung ausländischer Tochterunternehmen oder grenzüberschreitender Auslandsaktivitäten (Perlitz / Schrank 2013, S. 10). Demzufolge kann es sich dabei um den Export von Gütern und Leistungen ins Ausland handeln sowie um sämtliche Auslandsinvestitionen

eines Unternehmens, sogenannten Direktinvestitionen. Die Direktinvestitionen erfüllen vordergründig unternehmerische Zwecke und können in Art und Umfang Unterschiede aufweisen. Genannt werden können zum Beispiel Lizenzierungen von Produkten und Dienstleistungen, Zweigniederlassungen, Joint Ventures sowie selbständige Tochtergesellschaften. Als reine Kapitalanlagen im Ausland dienen sie allerdings nicht. (Eckert / Trautnitz 2016, S. 162)

Neben diesen möglichen Internationalisierungsstrategien wird der Internationalisierungsbegriff im Wesentlichen auch auf ganz bestimmte funktionsbereichsspezifische Probleme bezogen, die sich hauptsächlich am Absatzmarkt bzw. am Marketing orientieren. Die Reduktion der Internationalisierung auf Marketingfragen ist jedoch zu eng gegriffen, da es sich dabei um ein Phänomen handelt, welches das Unternehmen als Ganzes umfasst. Eine ausschließlich funktionsbereichsspezifische Aktionsfeldbetrachtung erscheint daher unangebracht. Gleiches gilt für die Einschränkung des Begriffs auf die erstmalige Aufnahme von Auslandsaktivitäten (Perlitz / Schrank 2013, S. 10). Die Internationalisierung kann darüber hinaus aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden, zum einen als Zustand und zum anderen als Prozess. Nachfolgend wird auf beide Perspektiven näher eingegangen.

Wird die Internationalisierung als Zustand beschrieben, so soll die Internationalität eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt gemessen werden. Es wird somit der Frage nachgegangen, in welchem Umfang ein Unternehmen Geschäfte im Ausland tätigt. Um die Internationalität zu messen, kann zwischen qualitativer, quantitativer und integrativer Herangehensweise unterschieden werden. Bei der quantitativen Betrachtung werden Bestands- und Bewegungsgrößen analysiert, wohingegen bei einer qualitativen Betrachtung verschiedene Modellannahmen berücksichtigt werden, u. a. Konzepte nach Perlmutter oder Bartlett/Ghoshal (Eckert / Trautnitz 2016, S. 163f.). Die integrative Perspektive stellt eine Verknüpfung von qualitativer und quantitativer Betrachtung dar, welche die drei folgenden Dimensionen umfasst: Anzahl und geographische-kulturelle Distanz der bearbeiteten Länder, Art und Umfang der Wertschöpfung in diesen Ländern sowie Ausmaß der Integration innerhalb des Unternehmens (Kutschker / Schmid 2011, S. 327).

Die Internationalisierung kann aber auch als Prozess beschrieben werden und erfolgt in mehreren Schritten. Der Internationalisierungsprozess hängt von den Zielen des Unternehmens und seiner Umwelt ab. Um eine Systematisierung der Internationalisierungsziele eines Unternehmens zu erreichen, muss analysiert werden, welche Beweggründe das Unternehmen für die Internationalisierung hat. Gründe für eine Internationalisierung sind u. a. wachstumsorientierte Ziele, Existenzsicherung, Gewinnziele, Prestige oder auch Machtbedürfnisse. Den Beginn eines solchen Prozesses stellen oft Exporte dar. Am Ende der Entwicklung kann die eigene Tochtergesellschaft gesehen werden. Zu den bekannten Modellen, die den Prozess darstellen, gehören u. a. das Uppsala-Modell sowie das GAINS-Paradigma (Eckert / Trautnitz 2016, S. 163f.).

Im Weiteren wird der Begriff der Internationalisierung als eine länderübergreifende Ausdehnung des unternehmerischen Aktionsfeldes verstanden (Perlitz / Schrank 2013, S. 11).

## 2.2 Internationale Unternehmung

Bisher wurde auf die Internationalisierung als allgemeines Phänomen eingegangen und in diesem Zusammenhang von grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeiten gesprochen. Doch was ist ein internationales Unternehmen überhaupt? Diese Thematik wird im Weiteren erörtert. Bereits seit den 1960er Jahren gibt es Versuche einer Differenzierung nach Intensitätsgraden, die teils an qualitative, teils an quantitative Kriterien knüpfen. So spricht Borrmann (1970, S. 19f.) von internationaler Unternehmung nur dann, wenn die Funktionen der Beschaffung, Leistungserstellung und -verwertung sowie die Anlageinvestitionen nicht ausschließlich auf eine bestimmte Volkswirtschaft gerichtet sind.

Dabei wird auch die Unternehmensstruktur modifiziert, weil die Unternehmung sich in einer dauerhaften, mit privaten Direktinvestitionen verbundenen Weise in den Wirtschaftsprozess verschiedener Volkswirtschaften integriert. Sieber (1966, S. 54) geht noch etwas weiter, er spricht noch von „nationalen“ Unternehmungen, wenn diese zwar im Ausland einige Niederlassungen oder Tochtergesellschaften unterhält, dieses im Ausland betriebene Geschäft jedoch im Rahmen des Gesamtumfanges der Unternehmung nicht ins Gewicht fällt. Die eigentliche Internationalisierung der Unternehmung sieht er dann erreicht, wenn das geschäftliche Schwergewicht überhaupt nicht mehr im Stamm-land liegt (Dülfer / Jöstingmeier 2008, S. 5).

Trotz vieler unterschiedlicher Messkonzepte zur Beurteilung des Internationalisierungsgrades ist eine schlüssige und eindeutige Festlegung bis heute nicht gelungen. Eine ausschließlich quantitative Betrachtung erscheint auch vor dem Hintergrund der Heterogenität verschiedener Branchen und Unternehmen problematisch. Geht man über die quantitative Abgrenzung hinaus, so wird die qualitative Orientierung an den Unternehmenszielen als Klassifikation herangezogen. Demnach gilt eine Unternehmung dann als international, wenn die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind. Jedoch stellt sich einmal mehr die Frage, wie diese Bedeutung gemessen werden kann. (Perlit / Schrank 2013, S. 11f.)

In der neueren Literatur sind diese Abgrenzungsversuche mehr oder weniger erfolgreich umgesetzt worden. Die einzige Differenzierung, die sich verfestigt hat, ist diejenige, die eine Internationalisierung der Unternehmung erst dann als gegeben ansieht, wenn Direktinvestitionen im Ausland gemacht worden sind, d. h. wenn institutionelle Einheiten, z. B. Verkaufsniederlassungen, Montagewerke etc., errichtet wurden. Indessen ist auch diese Abgrenzung für die Bildung eines Oberbegriffs unzweckmäßig. (Dülfer / Jöstingmeier 2008, S. 7)

Es stellt sich somit die Frage, ob ein restriktiver Definitionsversuch der international tätigen Unternehmungen überhaupt sinnvoll sein kann. Daher fassen Kutschker und Schmidt (2011, S. 253) alle Unternehmungen als internationale Unternehmungen zusammen, die in substantiellem Umfang in Auslandsaktivitäten involviert sind. Damit gehen regelmäßige Transaktionen bzw. dauerhafte Transaktionsbeziehungen mit Wirtschaftssubjekten im Ausland einher. Darüber hinaus werden von anderen Autoren Begriffe wie transnationale, multinationale oder globale Unternehmung weitgehend als synonym verwendet. Dahinter verbergen sich allerdings häufig ganz spezifische Konzepte von international agierenden Unternehmen (Perlit / Schrank 2013, S. 12).

## 2.3 Internationales Management

In diesem Abschnitt wird nun auf das Internationale Management von Unternehmen eingegangen, da ein internationales Unternehmen nicht wie ein rein nationales Unternehmen agieren kann. Es erweist sich als zweckmäßig von internationalem Management immer dann zu sprechen, wenn Interaktionsbeziehungen geknüpft werden, die über die eigene Staatsgrenze hinausreichen und dementsprechend die eigene Unternehmenstätigkeit in bestimmter Weise grenzüberschreitend erfolgt (Dülfer / Jöstingmeier 2008, S. 7).

Generell gibt es verschiedene Konzeptionen zur Abgrenzung des Internationalen Managements. Dabei wird der Versuch unternommen, die konstitutiven Merkmale internationaler Unternehmenstätigkeit und deren Bedeutung für betriebswirtschaftliche Fragestellungen herauszuarbeiten. Insbesondere die spezifischen Umweltbedingungen der international tätigen Unternehmung, die im Wesentlichen in unterschiedlichen staatlichen Rahmenbedingungen und in einer fremdartigen Kultur gesehen werden, stehen im Mittelpunkt dieser Bemühungen. Allerdings ist keines der bestehenden Konzepte unumstritten, deshalb lässt sich bis heute das internationale Management nicht als geschlossenes bzw. konsistentes System darstellen. Weit mehr Einigkeit lässt sich hinsichtlich der Konkretisierung der Aufgaben des internationalen Managements in der Literatur finden. So besteht beispielsweise weitgehend Übereinstimmung darin, dass die Internationalisierung neue Problemstellungen schafft, die bei rein national agierenden Unternehmen keine Relevanz haben. Dazu gehören u. a. Fragen des Währungsmanagements oder der Absicherung von Auslandsrisiken. Es besteht auch ein weitgehender Konsens bezüglich der komplexeren Planungs- und Entscheidungssituationen von international tätigen Unternehmungen. Somit stellt die Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung des bestehenden betriebswirtschaftlichen Instrumentariums in Bezug auf die Komplexität der konkreten Planungsaufgaben, eine zentrale Aufgabe des Internationalen Managements dar. Dabei müssen Unternehmensaufgaben wie Marketing, Beschaffung, Personalpolitik etc., nicht einfach nur um den Begriff „international“ ergänzt werden, sondern umfassen in der Ausgestaltung auch Aspekte aus anderen Wissenschaften, wie Soziologie, Politologie oder Recht. Nur wenn ein umfassendes Verständnis aller Aspekte im internationalen Kontext gegeben ist, kann in der Unternehmenspraxis ein erfolgreiches internationales Management erfolgen (Perlitz / Schrank 2013, S. 12ff.).

Nachdem in den vorherigen Abschnitten auf grundlegende Inhalte zur Internationalisierung von Unternehmungen eingegangen wurde, wird im anschließenden Kapitel näher auf die managementorientierten Konzepte zur Internationalisierung von Unternehmen eingegangen. Es wird besonders auf das EPRG-Modell von Perlmutter, das TRIADE-Modell von Ohmae sowie das Globalisierungskonzept von Porter eingegangen. Es handelt sich dabei um drei ganz unterschiedliche Konzepte, wobei das Modell von Perlmutter nach wie vor zu den zentralen Ansätzen des internationalen Managements gehört. Das TRIADE-Modell galt lange Zeit als Orientierungshilfe für die strategische Ausrichtung internationaler Unternehmen, allerdings hat es in der heutigen Zeit an Relevanz verloren. Dahingegen zählt das Globalmodell von Porter zu den bisher umfassendsten Konzepten für die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie. (Perlitz / Schrank 2013, S. 81ff.)

### 3. Strategische Konzepte zur Internationalisierung von Unternehmen

#### 3.1 EPRG-Modell

Das EPRG-Modell gehört zu den zentralen Ansätzen des internationalen Managements. Bereits 1969 kritisierte Perlmutter, dass in der Literatur der Grad der Multinationalität von Unternehmen fast ausschließlich mit objektiven Maßgrößen bestimmt wird. Dazu gehören zum einen Strukturvariablen, wie die Anzahl der ausländischen Niederlassungen oder Beteiligungsverhältnisse und zum anderen Leistungskriterien, wie zum Beispiel absoluter oder zum Inland relativer Gewinn sowie Anzahl ausländischer Mitarbeiter. Aus seiner Sicht spielt neben den objektiven Maßgrößen aber auch die Einstellung des Topmanagements eine dominierende Rolle für die Messung der Multinationalität von Unternehmen. Hierbei unterscheidet Perlmutter im Hinblick auf die Einstellung von Managern in international tätigen Unternehmen drei Führungskonzepte: das ethnozentrische (heimatlandorientierte), das polyzentrische (gastlandorientierte) und das geozentrische (wertorientierte) Führungskonzept. Später haben Heenan und Perlmutter die drei genannten Konzepte um ein regiozentrisches (regionenorientiertes) Führungskonzept ergänzt. (Perlit / Schrank 2013, S. 81)

Die ethnozentrische Orientierung, die Perlmutter auch als „home country attitude“ bezeichnet, geht von einer Superiorität der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften bzw. des Heimatlandes gegenüber den Gastländern hinsichtlich aller Strategien und Maßnahmen aus (Kutschker / Schmid 2011, S. 288). Dieses Führungskonzept ist dadurch charakterisiert, dass die Schlüsselpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften bevorzugt durch Angehörige aus dem Stammland des Unternehmens besetzt werden. Mitarbeiter aus dem Land der Muttergesellschaft werden präferiert, da angenommen wird, dass sie intelligenter, fähiger und zuverlässiger sind als solche aus den Gastländern (Perlit / Schrank 2013, S. 81).

Herrscht die polyzentrische Orientierung, auch „host country orientation“ genannt, so werden die zahlreichen Unterschiede zwischen Mutterland und Gastland, wie zum Beispiel kulturelle Unterschiede, akzeptiert (Kutschker / Schmid 2011, S. 288). Das polyzentrische Führungskonzept zeigt auf, dass sich die Kulturen in den verschiedenen Ländern insofern unterscheiden, dass sie nur schwer von Ausländern verstanden werden können. Deshalb sollte das Management Stellen im Gastland mit ausländischen Mitarbeitern besetzen und diese weitgehend allein entscheiden lassen, sofern sie die Zielsetzung der Muttergesellschaft erfüllen (Perlit / Schrank 2013, S. 81f.).

Das regiozentrische Führungsmodell ähnelt dem polyzentrischen. Allerdings werden hier nationale Märkte, die ähnliche Bedingungen aufweisen und vor allem geringe Eintrittsbarrieren untereinander haben, zu einer Region zusammengefasst und aus einer regionalen Zentrale heraus gesteuert. Wichtig für den Erfolg dieses Modells ist die Homogenität der Region (Meckl 2014, S. 106). Die Rekrutierung von Führungskräften erfolgt daher aus Ländern der gleichen Region. Als Beispiel wählen Heenan und Perlmutter den europäischen Markt. Ausgehend von einem europäischen Produktionsstandort kann das Unternehmen viele unterschiedliche Märkte in Europa beliefern. Eine regionale Werbekampagne kann durch italienische, französische, britische und deutsche Manager auf europäische Gemeinsamkeiten überprüft werden. Kandidaten, die eine Schlüsselposition

in ihren Heimatländern übernehmen sollen, können in der europäischen Zentrale Erfahrungen sammeln und eine stärkere eurozentrische Sicht entwickeln. (Perlitz / Schrank 2013, S. 82)

Beim geozentrischen Führungskonzept versucht man, die unterschiedlichen Regionen der Welt im Rahmen eines globalen Ansatzes zu integrieren. Das Stammhaus und die ausländischen Tochtergesellschaften betrachten sich als Teil einer weltweiten Einheit (Perlitz / Schrank 2013, S. 82). Aus diesem Grund wird die Orientierung auch als „world oriented orientation“ bezeichnet (Kutschker / Schmid 2011, S. 289). Das Unternehmen wird als Netzwerk von nahezu gleichberechtigten nationalen oder regionalen Organisationen, die ihre Märkte bearbeiten, gesehen. Diese Netzwerkorganisation erfordert ein hohes Maß an Kommunikation und Abstimmung. Die Führungspositionen werden so besetzt, dass derjenige, der für eine Position am besten geeignet ist, ungeachtet seiner nationalen Herkunft, sie erhalten wird. (Meckl 2014, S. 106)

Perlmutter analysiert den Einfluss der unterschiedlichen Führungskonzepte auf verschiedene Organisationsvariablen, wie z. B. Komplexität, Entscheidungsabläufe, Kontrolle, Incentives, Kommunikation, Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und Personalführung. Des Weiteren weist er auch darauf hin, dass in der Praxis verschiedene Führungskonzepte in einem Unternehmen vorzufinden sind (Perlitz / Schrank 2013, S. 82). Damit lässt sich das Perlmutter'sche Konzept als Typologie einer Führungskonzeption bzw. Führungsphilosophie internationaler Unternehmungen interpretieren (Kutschker / Schmid 2011, S. 289). Die Ausrichtung ist dabei nicht nur von der Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Länder und Kulturen beeinflusst, sondern auch von der Branche bzw. den Produkten. So verknüpfen Unternehmen mit technologischen Produkten häufig einen eher ethnozentrisch geprägten Auftritt mit dem positiven Heimatland-Image bezüglich einer Kompetenz (z. B. German Engineering oder Japanese Technology), während z. B. Nahrungsmittelkonzerne aufgrund der vielfältigen kulturellen und religiösen Einflüsse auf Nahrung oft zu einem polyzentrisch orientierten, heimischen Image im Gastland tendieren (Blom / Meier 2017, S. 27).

Anzumerken ist hierbei, dass es sich beim EPRG-Konzept um ein idealtypisches Konzept handelt. Es existiert keine Unternehmung, die als rein ethno-, poly-, regio- oder geozentrisch bezeichnet werden könnte. Trotz des idealtypischen Charakters ist Perlmutter's Konzept keine Utopie, denn die unterschiedlichen Orientierungen lassen sich durchaus mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis belegen. Darüber hinaus kann es im zeitlichen Verlauf auch zu Veränderungen bezüglich der vier genannten Orientierungen in Unternehmungen kommen. So mögen Unternehmen zu bestimmten Zeitpunkten ihrer Unternehmungsgeschichte eher ethnozentrisch orientiert sein, zu einem anderen Zeitpunkt vielleicht eher polyzentrisch, regiozentrisch oder sogar geozentrisch (Kutschker / Schmid 2011, S. 291f.). Als Beispiel lassen sich hier zwei japanische Unternehmen nennen, Matsushita und Honda, beide haben sich gleichsam und sprunghaft von einer ethnozentrischen zu einer geozentrischen Unternehmung entwickelt (Kreutzer 1990, S. 25).

### **3.2 TRIADE-Modell**

Mitte der 1980er Jahre entwickelte Ohmae das Triade-Modell für die Internationalisierung von Unternehmen. Er unterstellt darin, dass die Globalisierung von Produkten und

Märkten, der rasche technische Fortschritt und neoprotektionistische Tendenzen, einen neuen Unternehmenstyp entstehen lassen, namens Triade-Unternehmen. Dessen Hauptmerkmal ist eine starke Wettbewerbsposition in den Triaderegionen USA, Europa und Japan. Damit betrachtet Ohmae ausschließlich OECD-Länder (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung), auf die sich allerdings auch ein Großteil der internationalen Unternehmenstätigkeit konzentriert. Dem Triade-Modell liegt der Gedanke der Globalen Lokalisierung zugrunde.

Das Triade-Unternehmen wird in den drei genannten Regionen als lokales Unternehmen mit einer kleinen Zentrale namens Anchorage (Heimatzentrale) verstanden und besitzt somit in diesen Regionen eine Insider-Stellung. Bei der Formulierung von Unternehmenszielen, Strategien und Maßnahmen spielt die Anchorage-Zentrale oder auch Anchorage-Mentalität eine wesentliche Rolle, denn sie soll mögliche Auswirkungen auf die Triade-Regionen berücksichtigen. Dafür ist eine genaue Marktkenntnis der Triade-Märkte notwendig. Zudem ist ein spezielles Triade-Denken in Bezug auf das Wertesystem ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Dieses sogenannte Triade-Denken ist vor allem durch drei Phänomene erforderlich geworden. Diese Gesichtspunkte werden durch neue Technologien, kapitalintensive Produktion sowie die Homogenisierung der Märkte beschrieben (Perlitz / Schrank 2013, S. 83ff.). Die drei genannten Einflüsse führen laut Ohmae zu einem zunehmenden Neoprotektionismus in den Triade-Ländern. So sollen nicht mehr wettbewerbsfähige heimische Produktionen gegen internationale Konkurrenz geschützt werden. Um diesen Protektionismus zu umgehen, sollte ein Unternehmen in allen wichtigen Märkten als Insider tätig sein (Meckl 2006, S. 263f.).

Um schließlich aus einem internationalen Unternehmen ein Triade-Unternehmen zu entwickeln, muss eine Neuorientierung der unternehmerischen Funktionsbereiche erfolgen - vor allem in den Bereichen der Produktion und des Absatzes. Zudem muss nach Ohmae die Unternehmensorganisation überdacht werden. Dabei unterscheidet er multinationale, multilokale und multiregionale Unternehmen. Auch die Aufgaben der Unternehmenszentrale müssen angepasst werden, damit sich ein Unternehmen in ein Triade-Unternehmen entwickeln kann.

Die Analyse von Ohmae ist durch das japanische Denken geprägt und bevorzugt relative und absolute Marktanteilsziele als Steuerungsgröße für Triade-Unternehmen. Des Weiteren konzentriert sich Ohmae weitgehend auf Großunternehmen, da mittlere und kleinere Unternehmen nicht ausreichend Ressourcen zur Durchführung der Triade-Strategie besitzen. Da sich das Triade-Modell als Strategie auf eine Kostenführerschaft beschränkt, vernachlässigt es allerdings die Möglichkeit einer Qualitätsführerschaft als Alternative. Eine Gefahr in diesem Modell besteht zudem darin, dass interessante Marktchancen in anderen Ländern (Nicht-Triade-Ländern) übersehen werden. (Perlitz / Schrank 2013, S. 83ff.)

### **3.3 Globalisierungskonzept von Porter**

Porter versucht im Vergleich zu anderen Konzepten, ein Rahmenkonzept für die Formulierung von Internationalisierungsstrategien zu entwickeln. Daher unterscheidet er zunächst zwischen länderspezifischen und globalen Branchen. Bei länderspezifischen Branchen ist der Wettbewerb zwischen den betroffenen Unternehmen innerhalb eines

Landes im Wesentlichen unabhängig vom Marktgeschehen in anderen Ländern, während in einer globalen Branche die Wettbewerbsposition eines Unternehmens in einem spezifischen Land von seiner Stellung in anderen Ländern beeinflusst wird. (Perlitz / Schmid 2013, S. 90ff.)

Das Globalisierungskonzept von Porter entwickelt sich aus der Wertkette, die nachstehend näher beschrieben wird. Im Rahmen seines Ansatzes wird zwischen Primäraktivitäten und unterstützenden Aktivitäten unterschieden. Zu den Primäraktivitäten zählen interne und externe Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb sowie Kundendienst. Die unterstützenden Aktivitäten umfassen Beschaffung, technologische Entwicklung, Personalmanagement und die Infrastruktur des Unternehmens. Zur Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie muss nach Porter das Management die verschiedenen Aktivitäten der Wertkette auf unterschiedliche Länder verteilen. So sollen zum Beispiel die kundenbezogenen Unternehmensfunktionen, wie Kundendienst, in der geografischen Nähe zum Kunden angesiedelt sein. Im Gegensatz dazu sind Logistik oder operative Funktionen sowie unterstützende Maßnahmen nicht an den Kundenstandort gebunden. (Perlitz / Schmid 2013, S. 90ff.)

Des Weiteren betrachtet Porter die Konfiguration und Koordination der Unternehmensaktivität als wesentliches Merkmal für eine länderorientierte oder globale Strategie. Die Konfiguration der Unternehmenstätigkeit bezieht sich auf die Konzentration bzw. auf die Streuung von Aktivitäten, also ob eine Unternehmensaktivität an nur einem Standort gegeben ist oder in vielen Länder ausgeführt wird. Bezüglich der Koordination der Unternehmensaktivität kann zwischen einer vollständigen lokalen Autonomie und einer engen Verzahnung von Unternehmensteilen unterschieden werden. Aus den beiden genannten Strategievariablen Konfiguration und Koordination entwickelt Porter vier Internationalisierungsstrategien:

- (1) Länderspezifische Strategie eines multinationalen Unternehmens oder eines Inlandsunternehmens, das nur in einem Land tätig ist,
- (2) exportorientierte Strategie mit dezentralisiertem Marketing,
- (3) hohe Auslandsinvestitionen mit straffer Koordination der Auslandstochtergesellschaften und
- (4) einfache Globalstrategie (Perlitz / Schmid 2013, S. 90ff.).

### **3.4 Gesamtinterpretation und Implikationen**

Abschließend ist anzumerken, dass alle drei Konzepte von Perlmutter, Ohmae sowie Porter zwar aufzeigen, welche Gesichtspunkte für eine erfolgreiche Internationalisierung von Unternehmen relevant werden können, allerdings ist die Aussagekraft für praktische Entscheidungen und deren Umsetzung begrenzt. (Perlitz / Schmid 2013, S. 107). Die vorher erläuterten Erklärungsansätze sind eher als partialanalytisch zu verstehen, da nicht genügend relevante Entscheidungsvariablen berücksichtigt sind.

Perlitz (2004, S. 242) hat es einmal so ausgedrückt:

„Es scheint naiv, Internationalisierungsstrategien zu „standardisieren“. Es gibt genauso viele erfolgreiche Internationalisierungsstrategien wie es erfolgreiche Unternehmen mit beträchtlichen Auslandsaktivitäten gibt.“

Viel mehr vertritt er die Ansicht, dass die Strategieentwicklung zu einem kreativen Akt werden muss, wie es schon lang in der Produkt- und Prozessinnovation der Fall ist.

Will ein Unternehmen seine Unternehmensstrategie nach weltweiten Gesichtspunkten ausrichten, so sieht es sich zwei Anforderungen im Besonderen ausgesetzt, zum einen der Notwendigkeit der Anpassung an unterschiedliche nationale Bedingungen und zum anderen der Notwendigkeit der möglichst weltweiten Integration aller Aktivitäten. Die Unternehmensstrategie muss darauf ausgerichtet sein, diese optimal zu verknüpfen.

Die vorangegangenen Ausführungen zur Internationalisierung dienen als Grundlage für das weitere Verständnis des vorliegenden Buches. Im Nachfolgenden wird stärker auf die in der Praxis auftretenden Probleme bei internationalen Unternehmenstätigkeiten vor allem im Hinblick auf die Unternehmenskultur eingegangen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Das Literaturverzeichnis für die ersten vier Beiträge in dem Teil B befindet sich zusammengefügt ab der Seite 80.

# **Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur im internationalen Kontext**

von Jennifer Tikwe, Justin Manthey und Jana Oliver

Die Merkmale und Schwerpunkte einer Unternehmenskultur stellen kein einfaches abgesondertes Erscheinungsbild dar, sondern spiegeln vielmehr alle Organisationsformen von Systemen wider. Die Unternehmenskultur stellt dabei nicht nur eine Komponente dar, sie ist der Bestandteil aller Kompositionen inmitten der Unternehmung und stellt ein Produkt des Systems ‚Organisation‘ dar. Alle Ausprägungen inmitten einer Unternehmenskultur können sich stetig auf alle Komponenten des Systems auswirken und sie direkt und indirekt beeinflussen. Werte und Normen, Annahmen, Einstellungen und Haltungen machen sich bemerkbar und üben verschiedene Wechselwirkungen auf die Unternehmenskomponenten aus, wie z. B. im Rahmen von Strategieumsetzungen, Strukturen der Organisation, im Stile der Führung und innerhalb der Art und Weise, wie Leistungen honoriert und belohnt werden. (Homma et. al. 2014, S. 155)

## **1. „Kultur“ – Begriffsbestimmung und Umsetzbarkeit**

### **1.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs**

Zu Beginn gilt es den Begriff „Kultur“ genauer zu definieren und zu erläutern. Was ist Kultur überhaupt? Inmitten der Literatur herrschen unterschiedliche Ansätze zur Auffassung des Begriffs. Hofstede beschreibt es folgendermaßen:

Simply said, culture is how you were raised. It developed while you grew up (...) culture is about what we share with those around us. In action in social life, culture constitutes the unwritten rules of the social game. These rules do not specify any details, but they specify the basic structure of the social landscape. They are about things such as independence, belonging, love, hate, respect, fear, and loyalty. Note that culture is about what we share with others. It is not something like personality, which is unique to an individual (Hofstede 2018).

Ein anderer Autor hingegen betitelt es als eine Art der Unterscheidung, indessen er die soziale Organisation und die Gesellschaft von der Kultur getrennt betrachtet. Zum einen lassen sich die einzelnen Kulturnationen in ihren kulturellen Unterschieden definieren, sodass z. B. Unternehmen oder auch Familien bestimmte Kultureigenschaften zugeordnet werden. Demnach bestimmt Michael Loebbert (2015) die Kultur mit folgenden Worten:

„(...) meine ich den bestimmten kulturellen Aspekt, die Perspektive, in der alles von Menschen Geschaffene und Gestaltete in seiner Bedeutung, welchen Sinn es macht, wahrnehmbar und verständlich wird.“

Zum anderen umfasst die Kultur aber auch die Literatur und Kunst ebenso wie die Möbel einer Einrichtung oder die Art einer Landwirtschaft. Demnach bezieht sich die Kultur vorstellig auf eine bestimmte Gemeinschaft, in der Menschen zusammenleben und dieses Leben untereinander organisieren (Loebbert 2015, S. 11f.). Die UNESCO bezeichnet den Kulturbegriff ähnlich zu den vorangegangenen:

„Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“ (Bundesamt für Kultur 2018).

Die Frage der Verantwortung einer Einführung und Umsetzung der Unternehmenskultur ist eindeutig. Sie ist eine der Hauptaufgaben des oberen Managements, also der Führungsebene, weniger sind es die Mitglieder einer Unternehmung als Träger und nicht als verantwortliche Personen (Schmidt 2011, S. 121).

Schmidt (2011, S. 121) beschreibt es aus seiner Ansicht her eindeutig. Wenn ein Unternehmen existiert und funktioniert, dann ist ein Unternehmenskultur-Programm wirksam. Ist dieses der Fall, dann ist die Zugehörigkeit eines Unternehmens jederzeit gekoppelt an die konstante Anwendung bestimmter Teilbereiche dieses sogenannten Programms der jeweiligen Unternehmenskultur. In der Anwendung bestimmter Teilbereiche muss und sollte dann aber eine klare Abgrenzung stattfinden, da die einzelnen Mitglieder verschiedene Schwerpunkte inmitten des Programms setzen werden, gerade wenn es sich um vielschichtige kulturelle Programme handelt. Jedes Mitglied trägt, je länger es im Unternehmen ist, für seinen ganz persönlichen Teil eine gewisse Verantwortung zur Unternehmenskultur bei. Aus diesem Grund muss die Kultur innerhalb des Unternehmens kommuniziert und über symbolische Darstellungen beobachtbar gemacht werden. Aus wirtschaftlichen Gründen wird allerdings die formelle Verantwortung der Umsetzung und Erfüllung der Kultur beim Management angesiedelt, die sowohl in schwierigen Zeiten einen gradlinigen Einfluss nehmen können als auch die notwendigen Veränderungen mit einbeziehen können. Das Management sollte dabei unbedingt die Unternehmenskultur vorleben, um als Vorbild für die Mitarbeiter verstanden zu werden (Schmidt 2011, S. 121).

## 1.2 Definition Unternehmenskultur

In der heutigen Zeit sind Unternehmen einem starken Wandel ausgesetzt. Ob Globalisierung, Digitalisierung oder die aufstrebende Generation Z, die viel Wert auf Flexibilität und Freiräume legt - jedes Unternehmen ist dazu gezwungen sich mit diesen Themen zu beschäftigen, um auch weiterhin ertragsfähig am Markt zu bestehen. All jene Trends beeinflussen somit auch die Unternehmenskultur (Sackmann 2004, S. 24). Doch was genau ist die Unternehmenskultur? Wie äußert sie sich im Alltag und wie ist sie von der Kultur im Allgemeinen abzugrenzen? Gibt es überhaupt eine Abgrenzung? Genau mit diesen Fragestellungen beschäftigt sich das folgende Kapitel.

Was ist überhaupt die Kultur? Der begriffliche Ursprung stammt aus dem lateinischen „cultura“ und geht ursprünglich zurück auf „colere“ (bebauen, pflegen) (Engelen und Tholen 2014, S. 17). Wer sich erhofft, in der Literatur eine eindeutige Definition zum Begriff „Kultur“ zu finden, der sucht vergeblich: Um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie der Begriff in der Literatur beschrieben wird, folgen nun auszugsweise einzelne Definitionen. Während Thomas (1993, S. 377ff.) in der Kultur eine Art Orientierungssystem für die Gesellschaft, Organisationen und Einheiten sieht, sprechen Kutschker und Schmid (2010, S. 666) von der

„[...] Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf vielfältige Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“

Kluckhohn (1951, S. 86) beschreibt die Kultur folgendermaßen:

„Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional ideas and especially their attached values“

In den Wirtschaftswissenschaften hat sich ebenfalls eine Definition zum Kulturbegriff etabliert (Engelen und Tholen 2014, S. 17): Nach Hofstede ist die Kultur

„[...] die kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (2001, S. 4)

Alle soeben aufgeführten Definitionen unterscheiden sich nur geringfügig und haben alle etwas gemeinsam: Die Kultur ist als die „primäre Sozialisation“ zu betrachten. Jeder Mensch wächst vom Kindesalter an in einem bestimmten Kulturkreis auf und wird somit an die entsprechenden Werte und Normen des Landes herangeführt. Bestimmte Verhaltensmuster werden demnach automatisch als angemessen angesehen, was letztlich das Zusammenleben erleichtert (Schein 2003, S. 44f.). Die Kultur wird oftmals geprägt durch Religionen, Sitten, Landesbräuche sowie deren Rechtssystem (Žižak und Schmeisser 2017, S. 17).

Diese Automatismen müssen auch im Rahmen der Unternehmenskultur berücksichtigt werden, weshalb in jedem Unternehmen eine Unternehmenskultur präsent ist. Nach Seidenbiedel (2016, S. 175) stellt die Kultur den Grundstein für die Unternehmenskultur dar, die folglich geprägt ist durch die Landeskultur. Doch gilt dieses für jedes Unternehmen? Wie verhält es sich mit international agierenden Unternehmen? Mit dieser Frage beschäftigen sich die nachfolgenden Fallstudien.

Die Unternehmenskultur entsteht mit der Unternehmensgründung und befindet sich in einem stetigen Wandel (Sackmann 2004, S. 24). In der Theorie sind diverse Definitionen zur Unternehmenskultur präsent.

Nach Sackmann (2004, S. 24) besteht die Unternehmenskultur aus

„[...] grundlegenden Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen sind.“

Heinen und Dill (1990, S. 17) sehen in der Unternehmenskultur eine

„[...] Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster [...], die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen.“

Die Unternehmenskultur äußert sich sowohl im Verhalten untereinander oder im Dresscode als auch in den Produkten des Unternehmens (Sackmann 2004, S. 24). Sie stellt somit in einem gewissen Maße eine Steuerungs- und Lenkungsfunktion für das individuelle Verhalten und die Handlungsweisen im Unternehmen dar und ist gleichzeitig dafür zuständig, die Komplexität im Unternehmen zu reduzieren, ein koordiniertes Handeln sowie die Identifikation mit dem Unternehmen zu gewährleisten und eine gewisse Kontinuität aufzuweisen (Sackmann 2004, S. 27). Was hierunter zu verstehen ist, wird nachfolgend erläutert:

Komplexitätsreduktion/ koordiniertes Handeln: Die im Rahmen der Unternehmenskultur etablierten Überzeugungen sind eine Art Filter, die es ermöglichen wichtige Informationen von den weniger wichtigen zu unterscheiden. Gleichzeitig stellen die vorab definierten Verhaltens- und Handlungsweisen eine Anweisung dar, wie mit den Informationen in einem geeigneten zeitlichen Rahmen zu verfahren ist (Sackmann 2004, S. 28).

„Identifikation“: Die Unternehmenskultur ermöglicht es den Mitarbeitern sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Maßgeblich hierfür ist die Ausgestaltung und Umsetzung der Unternehmenskultur. Wird die Unternehmenskultur im Alltag genauso gelebt wie im Vorwege auf Papier festgehalten, so hat sie eine Motivationsfunktion. Die gesamte Belegschaft ist gewillt, sich für das Unternehmen einzusetzen, da die Unternehmenskultur zum einen durch jedes Individuum geprägt und diese zum anderen auch in der Praxis gelebt wird (Sackmann 2004, S. 29). Dieses hat nicht zuletzt einen Einfluss auf die Performance des gesamten Unternehmens (Sackmann 2017, S. 12).

„Kontinuität“: Die Unternehmenskultur beinhaltet die im Unternehmen präsenten Verhaltens- und Denkweisen, die geprägt sind durch die Individuen und ihr Verhalten in der Vergangenheit. Durch die täglich gewonnenen Erfahrungen im Geschäftsalltag wächst die Unternehmenskultur praktisch mit und verändert sich somit kontinuierlich. (Sackmann 2004, S. 29f.)

### **1.3 Die Unternehmenskultur in sechs Schritten**

Zu Beginn eines Umsetzungsprozesses innerhalb einer Unternehmenskultur gilt es, die nachfolgenden Erfolgsfaktoren zu betrachten und zu analysieren (siehe Abbildung 1). Die entscheidenden Faktoren innerhalb des Wandels und der Veränderung von Unternehmenskulturen werden wie folgt beschrieben.

An oberster Stelle der Darstellung steht die Erklärung und Begründung der Dringlichkeit eines unternehmenskulturellen Wandels. In den meisten Fällen ist der Wandel einfach unvermeidbar und notwendig für eine Organisation, allerdings ist das nicht von jedem direkt nachvollziehbar. Vor allem die Mitarbeiter stoßen innerhalb grundlegender Veränderungen an ihre Grenzen bzw. treiben die Veränderungen nur geringfügig voran, obwohl diese im Grunde genommen erforderlich sind. Um die Beteiligten zu gewinnen und den Wandel allseits voranzutreiben, sollte dabei auf eine offene und ehrliche Kommunikation geachtet werden. Die Gründe, welche den Wandel forcieren, sollten aufgelegt und argumentativ von Seiten der Unternehmensführung dargestellt werden. (Homma und Bauschke 2015, S. 27)

An zweiter Stelle sollte eine allgemeingültige und ansprechende Zukunftsvision oder Perspektive aufgezeigt werden, welche nachfolgende Fragestellung umfassen sollte:

„Gibt es eine Vision zur zukünftigen Entwicklung der Unternehmenskultur, die Mitarbeiter anspricht, sie motiviert, sich einzubringen und ihr Bestes zu geben?“ (Homma und Bauschke 2015, S. 27f.)

Es ist deutlich leichter für Unternehmen, Mitarbeiter für Veränderungen zu begeistern, wenn sie annehmbaren und aussichtsreichen Aussichten geboten werden. Denn generell geben klare Perspektiven Lust auf zukünftige Veränderungen. Allerdings gibt es Mitarbeiter, welche schon häufiger an Veränderungsprozessen beteiligt waren und die auf Änderungen innerhalb der Zukunftsvisionen mit einer gewissen Gleichgültigkeit reagieren. Begeisterungen dürfen in solchen Prozessen nicht erwartet werden. (Homma und Bauschke 2015, S. 28)

An dritter Stelle gilt es, die Veränderungsziele innerhalb des Wandels festzulegen. In diesem Schritt ist es wegweisend, darzulegen, was mit dem Wandel zukünftig erreicht werden soll und was sich innerhalb der Organisation ändern wird. Zudem sollte eine klare Verknüpfung der Erwartungen im Hinblick auf die Veränderungen begründet werden (Homma und Bauschke 2015, S. 28). Dabei lässt sich festhalten, dass Unternehmungsabsichten innerhalb des Wandels umso deutlicher ausfallen, je präziser zukünftige Aussichten dargestellt werden. Umso leichter ist es für die Beteiligten, ihre eigenen Schlüsse zu ziehen, ohne, dass es zu Missverständnissen oder Fehlinterpretationen kommt (Bermer 2012, S. 156f.).

Als Viertes sollten eindeutige Prioritäten und Abläufe gesetzt werden, sodass eine klare Richtung entsteht, damit eine Organisation nicht Gefahr läuft, zu viele Dinge auf einmal verändern und umsetzen zu wollen. Teilweise ist das Bedürfnis an Veränderungen meistens größer als das, was tatsächlich zum gewünschten Zeitpunkt umgesetzt werden kann. Deshalb gilt es, zu Beginn weniger, aber präzisere Prioritäten zusetzen, anstatt gleichzeitig mehrere entscheidende Prozesse grundlegend verändern zu wollen. (Homma und Bauschke 2015, S. 28)

An fünfter Stelle der Darstellung sollte ein Dialog mit den Betroffenen geführt werden, denn nur so können unterschiedliche Auffassungen und Verständnisse thematisiert und möglicherweise aufgetretene Zukunftsängste aus dem Weg geschafft werden. Derjenige, der im Unternehmen den Dialog führt, sollte starke persönliche und soziale Kompetenzen mitbringen – welche welche Führungskräfte nicht immer aufweisen. Wichtig ist hierbei, dass eine Veränderung des Redners nicht von außen auferlegt, sondern aus eigener Bereitschaft entstehen sollte. (Homma und Bauschke 2015, S. 28)

Der zuvor beschriebene Dialog fördert den Austausch und die Kommunikation unter den Betroffenen, mithilfe dessen sich nun die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter ergeben. Trotz vorgegebener Werte und Normen können die abteilungsbezogenen Veränderungen frei durch die Mitarbeiter bestimmt werden, welches nicht nur die Motivation steigert, die eigene Abteilung mitzugestalten, sondern auch die generelle Bereitschaft, sich auf den Wandel einzulassen, fördert. (Homma und Bauschke 2015, S. 28)

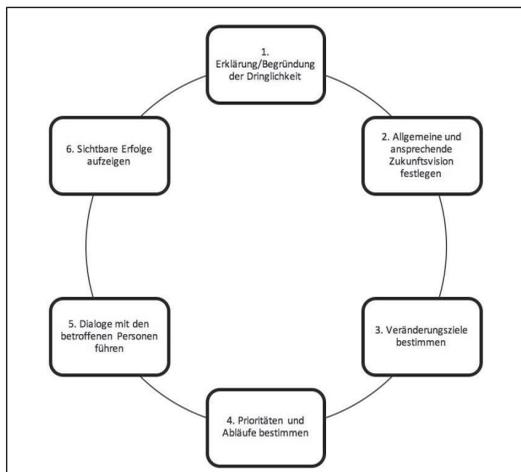
Homma (2015, S. 28) betitelt den Sachverhalt, in Bezug auf deutsche Unternehmen, folgendermaßen:

„Mitreden zu können entspricht der Erwartungshaltung in vielen deutschen Unternehmen, die im Gegensatz zu anderen Kulturräumen stärker konsensorientiert sind. Wer nur anordnet oder von oben herab einen Kulturwandel initiieren möchte, wird in deutschen Unternehmen eher auf Widerstand stoßen oder sich mit Lippenbekenntnissen zufriedengeben müssen.“

Als sechster und letzter Schritt sollten zunehmend konkretere und sichtbare Erfolge generiert werden, sodass kein Beteiligter dem Wandel negativ gegenüberstehen kann. Umso länger es dauert, umso eher könnten Ablehnungen und Missgunst aufgebaut werden. Sogenannte „Quick Wins“ (Homma und Bauschke 2015, S. 28) sind inmitten des Wandels grundlegend und unerlässlich. Dieses lässt sich ebenfalls erreichen, wenn die Mitarbeiter den praktischen Nutzen hinter einer Veränderung erfahren, denn die Bereitschaft zum Wandel und das Interesse zur Veränderung sind umso größer, je klarer und rascher sich aus den neuen Anforderungen der eigene und unternehmensbezogene Nutzen ziehen lässt. (Homma und Bauschke 2015, S. 28)

Der Veränderungsprozess endet grundsätzlich nicht nach den sechs Schritten, sondern er stellt zunehmend einen regelmäßigen und dauerhaften Prozess dar. Die Unternehmensführung ist hierbei an der Stelle der Überwachung und Kontrolle, damit es nicht zu Rückschritten kommt, sondern weiterhin Fortschritte erzielt werden können. (Homma und Bauschke 2015, S. 29)

Die vorangegangene Beschreibung zeigt einen optimalen Ablauf und gibt einen groben Überblick innerhalb eines Unternehmenswandels wieder. Die bildliche Veranschaulichung sieht wie folgt aus:

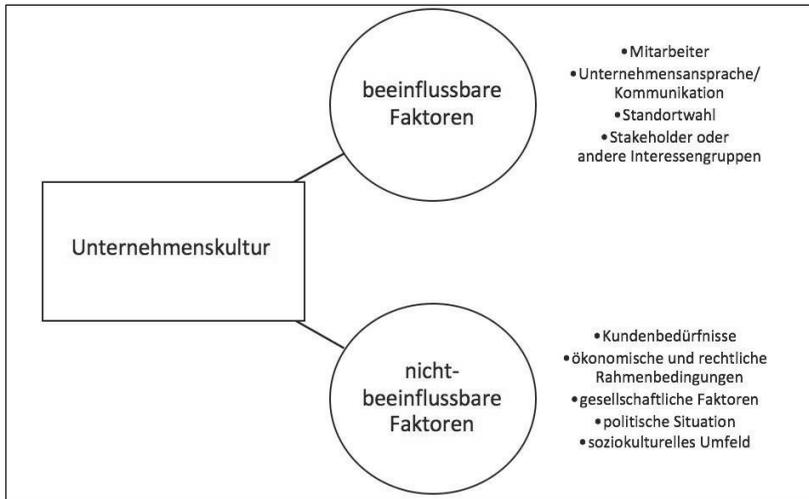


**Abbildung 1: Umsetzungsprozess der Unternehmenskultur**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homma und Bauschke 2015, S. 20ff.

## 2. Unternehmenskulturelle Einflüsse

Da der Begriff Kultur im Vorhinein erläutert wurde und die Unternehmenskultur im Nachgang noch definiert wird, geht es nun darum, die Einflussfaktoren auf die Kultur innerhalb einer Organisation zu finden. Die Fragen, welche es im Grundsatz zu klären gilt, sind: Was macht eine Unternehmenskultur zu dem, was sie ist? Wie wirken sich die Einflüsse aus? Die Beantwortung der Fragen führt vorab zur Ermittlung der Grundlage, ob eine ausgerichtete Gestaltung der Unternehmenskultur auf die Unternehmensziele überhaupt möglich sein kann. Eine derartige Antwort liegt jedoch nur in Bruchteilen vor, was zunehmend auf die Komplexität inmitten der Verflechtung der Kultur sowie deren Einfluss und Wirkung zurückzuführen ist. Entsprechend komplex ist gleichermaßen der Prozess, in welchem die Kultur in Organisationen selbst entsteht und entsprechend kompliziert sind deren Auswirkungen. Hinzu kommt, dass die Unternehmenskultur beeinflussenden und von der Unternehmenskultur beeinflusste Größen teilweise identisch sind, das Beziehungsgeflecht also durch interdependente Beziehungen gekennzeichnet wird (Bea und Haas 2014, S. 23ff.). In dem Rahmen lassen sich beeinflussbare und nicht-beeinflussbare Faktoren von unternehmenskulturellen Einflüssen abgrenzen und unterscheiden. Die Entscheidung zur Unterteilung der Faktoren erfolgt auf Basis vorhandener Literatur und der Trennung beider Begrifflichkeiten durch die Autoren (aufgrund fehlender empirischer Dokumentationen besitzen die nachfolgenden Aussagen durchaus spekulativen Charakter). Hierbei können Unternehmen eine direkte Handlungsgewalt auf die lenkbaren bzw. beeinflussbaren Einflussfaktoren ausüben, wohingegen nicht-lenkbare Faktoren vom Markt oder der Unternehmensumwelt vorgegeben und nicht direkt beeinflussbar sind. Die graphische Darstellung zeigt die Unterteilung beider Faktoren und deren unterschiedliche internen und externen Einflüsse.



**Abbildung 2: Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Sackmann 2004, S. 33.

Eine Unternehmenskultur wird im Grunde genommen nicht selbstständig gewählt, sondern inmitten des Aufbaus und der Entwicklung von spezifischen Vorstellungen und Bedürfnissen von den Unternehmensgründern geprägt (Sackmann 2004, S. 32). Sie wird nicht nur durch die Vorstellung geprägt, sie wird ebenfalls von verschiedenen Faktoren beeinflusst, welche im Folgenden genauer beleuchtet werden.

## 2.1 Beeinflussbare Faktoren

Die Mitarbeiter können einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenskultur ausüben. Sollten sich die Mitarbeiter nicht in die Kultur oder in einen Wandelprozess integriert fühlen, können sich negative Spannungen bilden, welche dadurch geprägt sind, dass die Beteiligten die Unternehmenskultur nicht vollständig adaptieren (Abbate 2014, S. 15). Entscheidend ist hierbei, eine grundlegende Vertrauensbasis innerhalb der Belegschaft zu schaffen. Das Vertrauen wird dabei durch Authentizität verstärkt, vor allem sollte Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden, Unzufriedenheit oder Missfallen offenkundig auszusprechen. Ein offener und ehrlicher Umgang untereinander fördert das Erkennen von Selbst- und Fremdbild und damit eine deutliche Verbesserung der Kommunikation sowie die Vermeidung von Meinungsverschiedenheiten. Die Unternehmenskultur ermöglicht damit eine allgemeine Weiterentwicklung der Mitarbeiter, sowie eine aktive Kultur des Lernens, wobei sie das Gefühl der Mitarbeiter unterstützt, wahrgenommen und geschätzt zu werden. Vor allem wenn es entscheidend ist, Werte und Normen im Unternehmen zu verankern und fortzuführen, indem die Kultur verstanden und gelebt wird, ist es wichtig, aktiv zu kommunizieren (Abbate 2014, S. 16). Diese Beobachtung beschreibt ebenfalls Edward T. Hall inmitten der Aufarbeitung von Kulturdimensionen. Er unterscheidet gleichermaßen in der verbalen und nonverbalen Kommunikation einzelner Kulturen (Helfrich 2013, S. 73f.).

Weiterhin treffen innerhalb einer internationalen Unternehmung oder Organisation verschiedene Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen aufeinander. Aufgrund bestehender Werte und Normen, welche in den Kulturansichten der einzelnen Personen verankert sind, treten innerhalb verschiedener Ansichten und Situationen interkulturelle Probleme auf. Die Probleme führen in den überwiegenden Fällen zu einem Scheitern der Beziehung zwischen den Personen (Lang und Baldauf 2016, S. 17). Der Gedanke wird ebenfalls von Schein verfolgt, der, wie im Nachgang noch erläutert wird, die sichtbaren und erlebbaren Elemente, welche auch ein Kulturfremder erkennen kann, unterscheidet (Schein 2004, S. 25ff.) Überwiegende Gründe für das Scheitern oder das Entstehen einer negativen Begegnung können aus den nachfolgenden Ursachen entstehen: Sprachliche Differenzen und vor allem sprachliches Unverständnis und die daraus entstehenden fehlenden Interpretationen, differierende persönliche Denk- und Handlungsweisen, mangelndes kulturelles Verständnis und Vorurteile gegenüber einzelnen Kulturen (Lang und Baldauf 2016, S. 17).

Tatsächlich gibt es im Rahmen der eigenen Kultur häufig hinreichende Meinungsverschiedenheiten bzw. Missverständnisse für die beteiligten Personen, welche sich allerdings überwiegend korrigieren lassen, wenn das Verständnis der fehlerhaften Kommunikation erst einmal offen liegt. Dabei sollte noch einmal unmissverständlich verdeutlicht werden, wie die zuvor betitelte Botschaft verstanden werden sollte. Innerhalb der eigenen Kultur ist es deutlich leichter, seinen Standpunkt oder die Botschaft erneut zu wiederholen. Betrachtet man aber das Verständnis von abweichenden Kulturen, so ergeben sich mögliche Missverständnisse direkt aus dem Versuch der Korrektur der Beteiligten. Häufig stoßen die Beteiligten dabei unbeabsichtigt auf die bestehenden kulturellen Gewohnheiten der Personen (Werner 2012, S. 298).

Durch unterschiedlich kulturell geprägte Vorstellungen versuchen die Beteiligten kontinuierlich die entstandenen Fehler und Missverständnisse zu korrigieren, wodurch sich jedoch immer wieder Differenzen zwischen den Beteiligten ergeben, da jeder auf seine Art versucht, die Fehler zu berichtigen. Dabei ergibt sich keine Lösung des eigentlichen Problems, sondern es vergrößert sich die allgemeine Anspannung zwischen den Parteien. Im Grunde genommen ist es nicht schwierig, die Unterschiede der einzelnen Kulturen zu akzeptieren, aber – und das ist entscheidend – sie muss verstanden und im Nachgang richtig umgesetzt werden. Dabei gibt es verschiedene Werte und Normen, wie zum Beispiel den Abstand zwischen einzelnen Beteiligten, die Dauer eines Blickkontaktes, etwaige Berührungen oder die Form des Unterbrechens, die es zu berücksichtigen gilt. (Werner 2012, S. 299)

Zu den kulturellen Gegebenheiten ist von Beginn an die Standortwahl der Unternehmensgründung sehr wichtig und vom Unternehmen noch vollständig beeinflussbar. Es lässt sich mithilfe von diversen Markt- und Wettbewerbsanalysen die grundlegende Entscheidung der Wahl des Standortes besser bestimmen, wobei sich die perfekte Wahl als zunehmend komplex darstellt. Innerhalb der Betrachtung müssen verschiedene Vor- und Nachteile der einzelnen Regionen gegeneinander abgewogen werden. Hierbei kommen deutlich mehr Länder und Regionen in Frage als noch vor ein paar Jahren. Aufgrund der

zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung entstehen stetig neue Chancen und Möglichkeiten. (Müller und Gelbrich 2003, S. 467)

Die Auswahl des Standortes wird allerdings primär durch die oberflächlichen Punkte der niedrigen Lohnkosten, geeigneten Produktionsbedingungen, hohen staatlichen Zuschüsse oder verschiedenen Steuervergünstigungen geprägt. Diese Vorteile müssen aber nicht langfristig auch ein Vorteil für eine Unternehmung sein. Denn sollte der Wettbewerb innerhalb der betroffenen Region gering sein, würden sich lediglich Vorteile in Form von Kosteneinsparungen bei der Standortwahl ergeben. Die Wettbewerbsfähigkeit allerdings würde nach geraumer Zeit abnehmen, da kaum Unternehmen ihren Standort in besagter Region haben. Die Entscheidung ist damit zunehmend an komplexere Grundlagen geknüpft und umfasst die Beeinflussung der geographischen, politischen und kulturellen Gegebenheiten. (Müller und Gelbrich 2003, S. 467)

Jeweilige Gruppen von Stakeholdern können ebenfalls die Unternehmenskultur beeinflussen. Sie können dabei einen direkten oder indirekten Einfluss ausüben, aber sie können auch in exzessive und ausgeprägte Einflussnahme unterschieden werden. Überwiegend haben die internen Interessensgruppen (Eigentümer, Mitarbeiter, Führungskräfte, etc.) einen vorzugsweise direkten und ausgeprägten Einfluss auf die Kultur, wohingegen die externen Gruppen (Staat, Natur, Öffentlichkeit, Politik, etc.) eine eher indirekte und umfangreiche Beeinflussung ausüben können. Dieser Einfluss lässt sich auf die Intensität der Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern zurückführen; dabei kann sowohl der indirekte als auch der ausgeprägte Einfluss eine Auswirkung auf die Kultur eines Unternehmens nehmen. (Pittrof 2011, S. 29f.)

Weiterhin gibt es auch Mitarbeiter, die zu den Stakeholdern zählen. Diese können eine direkte und ausgeprägte Macht ausüben. Zum Beispiel können sie bei einer mangelnden Identifikation mit dem Unternehmen mit Resignation bzw. fehlendem Interesse auf den Aufbau einer Unternehmenskultur reagieren. (Pittrof 2011, S. 29f.)

Entscheidend hierbei ist, zu identifizieren, welche Charakteristika die einzelnen Stakeholder aufweisen und ob sie sich auf wenige einzelne Eigenschaften reduzieren lassen, – wie es z. B. innerhalb eines Familienunternehmens der Fall ist – oder ob die Aktionäre im Unternehmen vorwiegend versteckt und anonym agieren – wie es bei amerikanischen Unternehmen der Fall ist. Die folgenden Fragen sollen diese Absichten untermauern: Welches Interesse wird von den Interessengruppen vorausgesetzt? Gibt es hohe Erwartungen hinsichtlich des ROI (Return on Investment) oder sind sie hauptsächlich an einer langfristigen Orientierung zur Wertsteigerung des Unternehmens interessiert? (Sackmann 2004, S. 33)

## **2.2 Nicht-beeinflussbare Faktoren**

Die spezifischen Bedürfnisse internationaler Kunden haben einen ausgeprägten Einfluss auf die Unternehmenskultur, welche sich allerdings nicht direkt beeinflussen lässt. Verschiedene Individuen haben unterschiedliche Ansprüche und Denkweisen und handeln teilweise irrational. Die Einflüsse werden dabei zwar zum Teil auch explizit durch die Branche oder deren Reifegrad, aber auch durch die sozialen und kulturellen Einflüsse geprägt. Die Kundenbedürfnisse stellen hierbei eine alleinige Bedeutung dar, woraufhin

sie autonom in diesem Kontext aufgeführt sind. Inmitten der Thematik geht es darum, die entstandenen Wünsche und Bedürfnisse von internationalen Kunden zu erkennen und mit den entsprechenden Produkten und Dienstleistungen zu treffen bzw. zu befriedigen (Sackmann 2004, S. 33, Bea und Haas 2014). Wichtig in der Unternehmenskultur ist ebenfalls das Erscheinungsbild gegenüber den vorhandenen oder potenziellen Konsumenten. Eine Unternehmenskultur zielt oftmals auch darauf ab, ein Unternehmensimage stetig aufzubauen und sich am Markt zu präsentieren, sowie die Kunden zu binden (Wien und Franzke 2014, S. 105).

Insofern sollte die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als eines der entscheidendsten Unternehmensziele begutachtet werden, welches im nationalen als auch im internationalen Kontext eine naheliegende Beeinflussbarkeit auf die Unternehmenskultur vorweist. Deshalb sollte die Kultur einen Schritt in Richtung des Kunden ausgerichtet sein. Grundsätzlich lässt sich festlegen, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nicht besser sein kann als die Beziehung zu dem Kunden. Dieses sollte sich eine Unternehmung mit Blick auf die Unternehmenskultur vergegenwärtigen und seine internationale Ausrichtung dementsprechend anpassen. Daher kann die Kommunikation der Kultur zugleich auch als eine Übung zur Kundenkommunikation verstanden und genutzt werden (Wien und Franzke 2014, S. 108ff.).

Wien und Franzke (2014, S. 110f.) beschreiben es folgendermaßen:

„Unternehmen, die den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung rücken, verbessern dadurch zumeist also auch gleichzeitig ihre interne Kommunikation – und tragen letztlich zu einer besseren Unternehmenskultur bei.“

Weiterhin gilt es, stetig die Betrachtung der aktuellen ökonomischen Situation der Wirtschaft zu berücksichtigen: Befindet sich diese vorwiegend in einem Aufschwung, Abschwung, Boom oder Rezession oder doch eher in einer Stagnation? Herrscht eine gewisse Kaufkraft der Interessenten oder sind diese eher geneigt, Sparmaßnahmen zu tätigen? Sollten die Interessenten eher zurückhaltend einkaufen, bedingt durch die wirtschaftliche Situation, so kann sich dieses Verhalten sehr stark im Unternehmen und auf die vorhandene Kultur auswirken. Nach und nach würden die anfallenden Aufgaben geringer werden und die Umsätze zurückgehen, Personalmaßnahmen müssten folgen, woraufhin sich das Verhalten der Mitarbeiter ändern kann und die Verunsicherung in der Belegschaft zunimmt (Sackmann 2004, S. 33; Knauth 2007, S. 51ff.).

Zudem spielt das rechtliche Umfeld eine ebenso bedeutsame Rolle. Gerade im Hinblick auf die Unabhängigkeiten oder die Rechtssicherheit einer Unternehmung in einem internationalen Umfeld. Als Beispiel ermöglicht der chinesische Markt interessante Chancen und Produktionsstandorte, betrachtet man aber die unsichere rechtliche Lage, wirkt es zunehmend uninteressanter für Unternehmen und deren Wahrscheinlichkeit für den Eintritt in den chinesischen Markt. Weiterhin herrschen in Deutschland vorgegebene rechtliche und institutionelle Regeln, welche ausländische Firmen, die in Deutschland ansässig werden, bemängeln. Sind die Regeln bekannt, lassen sich diese auch konstruktiv nutzen und als Stärke betrachten, wie z. B. der Betriebsrat (Sackmann 2004, S. 33). Sie können

sich für die Wünsche der Mitarbeiter einsetzen und bilden einen Kommunikationskanal zwischen Arbeitgeber und Angestellten.

Die gesellschaftlichen Faktoren üben auch eine gewisse Beeinflussung aus. Begründen lässt sich dies anhand des demographischen Wandels und den einhergehenden Entwicklungen. Zunehmend wird es immer schwerer bei immer stärker ansteigenden Anforderungen (Bildungsgrad, Erfahrungen, Sprachkenntnisse etc.), gut ausgebildetes und hochqualifiziertes Personal zu finden. Die Lebenserwartung innerhalb der westlichen Welt steigt weiterhin an, was im schlechtesten Fall zur fortlaufenden Überalterung der Gesellschaft führen kann. Neben den Auswirkungen auf die Vorsorgesysteme bei Alterung und Rente treten noch weitere Einflüsse innerhalb der Thematik auf. Die Lebenserwartung liegt heutzutage in Deutschland bei 81 Jahren mit ansteigender Tendenz. Dazu kommt ein sich stetig verbesserndes und umfassenderes Gesundheitssystem, welches ebenfalls den Gesundheitszustand der Bevölkerung verbessert. Daher ist es mittlerweile nicht ungewöhnlich, dass Mitarbeiter mit sechzig Jahren zum „alten Eisen“ der Belegschaft gehören. Man könnte sie unter Umständen in jegliche Arbeitsprozesse integrieren und sie als eine wertvolle Ressource im Hinblick auf die fachliche Expertise nutzen; zumal Personen dieses Alters noch sehr engagiert und motiviert sein können. Auch das Unternehmen zieht daraus Vorteile, da sie den jahrelangen Erfahrungsschatz, den die Mitarbeiter mitbringen, weiterhin sinnvoll einbringen können. Gerne wird dieses in Form von „Senior Experts“ in der Praxis gelebt, indessen die älteren Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, aber das Unternehmen jederzeit auf deren Know-How zurückgreifen kann. (Sackmann 2017, S. 24)

Die Wertevorstellungen prägen die Unternehmenskultur in gleicher Weise. Hierbei ist nicht nur die kundenseitige, sondern auch die der potenziellen Mitarbeiterbetrachtung zwingend notwendig und gilt ebenfalls zu berücksichtigen. Der Kunde lenkt dabei vor allem produkt- und dienstleistungsseitig die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen, welche er vertritt und die ihm das Unternehmen zur Verfügung stellen sollte. Die Mitarbeiter hingegen üben einen Einfluss auf die einzelnen Erwartungen, vor allem in Betrachtung unterschiedlicher Länder und Kulturen, aus. Deutlich wird dies in Bezug auf die Unternehmenskultur und den damit verbundenen Erwartungen an das Arbeitsumfeld. So ist für die Belegschaft in Deutschland eine ausgeglichene Work-Life-Balance von Interesse, in China hingegen steht das private Leben eindeutig hinter dem Job an. Auch die Art und Weise der Führung und die allgemeine Arbeits- und Freizeitgestaltung spielen für die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Die chinesische Kultur ist überwiegend vom Kollektivgedanken geleitet, wohingegen zum Beispiel Deutsche mehr auf das eigene Wohl achtgeben. Die Auffassung wird gleichermaßen durch Hofstedes Kulturdimension Individualismus/Kollektivismus geprägt indessen es Gesellschaften gibt, die das allgemeine Wohl vor das des Einzelnen stellen (Hofstede 2018).

Die individuellen Wertevorstellungen von potenziellen Mitarbeitern haben ebenfalls Auswirkungen auf die der zukünftigen Arbeitgeber. So ist es für gut ausgebildete Fachkräfte wichtig, die vorhandenen Ansprüche an einen Arbeitgeber unternehmensseitig zu kennen und sie bei der Ausrichtung der Unternehmenskultur aktiv miteinzubeziehen. Daher sollte

bei einer Veränderung der Wertevorstellungen, welche durch demographische Entwicklungen geprägt werden können, die Unternehmenskultur in gleichmäßigen Abständen kritisch reflektiert werden. Die unterschiedlichen Generationen verfolgen national und international verschiedene Anforderungen an einen Job, z. B. verfolgt die Generation X andere Werte und Ziele als die Generation Y. Die Generation X ist im Arbeitsleben sehr ergebnisorientiert und technisch unheimlich versiert. Der Generation Y hingegen sind vorzugsweise Führungspositionen nicht so stark von Bedeutung. Sie fordern vornehmlich eine sehr gute Work-Life-Balance. Diese verschiedenen Generationen in der Firma zu vereinen und eine positive Kultur zu generieren, ist sehr anspruchsvoll (Absolventa 2018).

Die persönliche Ausgestaltung der Kultur eines Unternehmens und die damit verbundene Gestaltung des Arbeitsumfeldes werden maßgeblich über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit mitentscheiden. Bei mangelndem Wunsch zur Anpassung und dem Beharren auf veralteten Kulturmodellen, ist das Bestehen eines Unternehmens in der heutigen Zeit gefährdet (Sackmann 2017, S. 24). Die Kultur muss von den Unternehmen ständig begutachtet und individuell angepasst werden.

Die politischen Faktoren haben für Unternehmen und ihre Kultur eine maßgebliche Auswirkung, da sie den Rahmen für die gesetzlich geltende Geschäftstätigkeit setzen (Sackmann 2017, S. 22). Daher kann sich die politische Stabilität zunehmend auf die Entscheidungen auswirken, die innerhalb der Unternehmenskultur getroffen werden. Das ist, z. B. der Fall, wenn die Führungsebene eine Entscheidung trifft, sich aus gewissen Regionen aufgrund politischer Unsicherheiten zurückzuziehen. Entscheidend ist, wie die Informationen aufgenommen und einbezogen werden und vor allem zu welchen Handlungsbedarfen diese das Unternehmen aus Sicht der Unternehmenskultur zwingen. Trotz einer identischen Unternehmensumwelt können die getroffenen Bestimmungen und die darauffolgenden Handlungen von Unternehmen zu Unternehmen stark abweichen. (Sackmann 2004, S. 34; Knauth 2007, S. 51ff.)

Die vorhandenen und stetig zunehmenden Regelungen in Deutschland, u. a. in puncto Arbeitssicherheit, Standards für Sicherheit, Qualität und Reinlichkeit, beeinflussen das operative Geschäft deutlich und erfordern für alle Unternehmen einen ansteigenden Aufwand. Da dieser allerdings nur kostspielig ist und keinen direkten, sichtbaren Mehrwert schafft, werden entsprechende Standards im Rahmen von Sicherheit, Qualität und Gesundheit in die Unternehmenskultur von vornherein eingebunden und gelebt. (Sackmann 2017, S. 23)

Die zunehmenden Trends im Rahmen des soziokulturellen Fortschritts innerhalb der Gesellschaft und unserem Umfeld fordern eine aktive Betrachtung und Vertiefung mit der Unternehmenskultur (Sackmann 2017, S. 23 und Knauth 2007, S. 51ff.).

Sackmann (2004, S. 33) beschreibt das soziokulturelle Umfeld wie folgt:

„Das soziokulturelle Umfeld beeinflusst zum einen die Werte, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, zum anderen aber auch die Werte und Erwartungen potenzieller Mitarbeiter, Führungskräfte sowie der Gesellschaft insgesamt an ein Unternehmen: Wird von den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens eine technische

und qualitativ hochwertige Leistung erwartet oder ist man eher an einem modischen, kurzlebigen „Wegwerfprodukt“ interessiert? Ist seitens potenzieller Mitarbeiter eher Arbeitsplatzsicherheit gewünscht oder wird ein Unternehmen als Ausbildungsstätte und Sprungbrett für die selbst entworfene Karriere gesehen? Welches Ausmaß an Engagement wird von einem Unternehmen in der Gemeinde und in der Gesellschaft erwartet?“

Zusammenfassend lässt sich festlegen, dass es verschiedene Einflüsse gibt, die zum einen die Unternehmenskultur zunehmend beeinflussen können. Die Einflüsse, wie u. a. Mitarbeiter, Unternehmenskommunikation etc., lassen sich im Rahmen der täglichen Handlungen steuern und beeinflussen. Zum anderen gibt es aber auch Faktoren, auf die ein Unternehmen keinen direkten Einfluss nehmen kann, wie z. B. die rechtlichen, politischen oder ökonomischen Richtlinien. Diese müssen weitestgehend als gegeben hingenommen werden. Unternehmen sollten daher die Einflüsse kennen und verstehen, um jederzeit angemessen darauf reagieren zu können.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Das Literaturverzeichnis für die ersten vier Beiträge in dem Teil B befindet sich zusammengefügt ab der Seite 80.

# **Empirische und analytische Modelle internationaler Kulturdimensionen**

von Sandra Idel und Rebecca Nienhaus

## **1. Modelle von Schein, Hall, Hofstede und Trompenaars**

Im vorangegangenen Kapitel wurde der Begriff der Unternehmenskultur ausführlich definiert und von verwandten Begriffen abgegrenzt. Um sich der Fragestellung zu nähern, wie verschiedene Kulturen untersucht, erfasst und verglichen werden können, beschäftigt sich der folgende Beitrag mit einer Auswahl unterschiedlicher Modelle, welche das Ziel verfolgen, Kulturen in Schemata zusammenzufassen. Insbesondere soll somit ermöglicht werden, Kulturen miteinander zu vergleichen (Engelen / Tholen 2014, S. 25). Beispielhaft werden im Folgenden die Kulturdimensionen nach Schein, Hall, Hofstede und Trompenaars vorgestellt, welche in der Literatur häufig Berücksichtigung finden. Zu erwähnen sei jedoch, dass diese Auswahl keine Vollständigkeit der existierenden Modelle darstellt. Als weitere, in diesem Beitrag nicht vorgestellte aber in der Literatur oftmals aufgeführte Kulturschemata sind beispielweise die Modelle nach Shalom H. Schwartz (Schwartz 1994) oder die GLOBE-Studie nach Robert J. House (House 2004) zu nennen.

## **2. Die Kulturdimensionen nach Hofstede**

### **2.1 Dimensionen der nationalen Kultur**

Geert Hofstede gilt als einer der bekanntesten Wissenschaftler auf dem Gebiet der kulturvergleichenden Forschung. Seine Untersuchung beschäftigt sich insbesondere mit dem Einfluss der nationalen Kultur auf die Unternehmenskultur. Im Rahmen einer Studie befragte er 117.000 Arbeitnehmer des Unternehmens IBM in 72 Ländern. Auf Basis dieser Empirie ließen sich vier Kulturdimensionen ableiten, welche im Laufe der Jahre um eine fünfte Dimension erweitert wurden (Sabel 2010, S. 19). Zielsetzung dieser repräsentativen Befragungen war die Einordnung verschiedener wirtschaftlich relevanter Nationen in die ermittelten Dimensionen (Schuhmacher / Geschwill 2009, S. 184).

Hohe Machtdistanz	Hoher Individualismus	Starke Maskulinität	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Starke Langfristorientierung
↑ Akzeptanz von Machtungleichheiten ↓	↑ Beziehung zwischen Individuum u. Gruppe ↓	↑ Relevanz maskuliner Werte ↓	↑ Umgang mit Unsicherheit ↓	↑ Zeitliche Orientierung der Werte ↓
Geringe Machtdistanz	Geringer Individualismus	Geringe Maskulinität	Geringe Unsicherheitsvermeidung	Geringe Langfristorientierung
Power Distance	Individualism vs. Collectivism	Masculinity vs. Femininity	Uncertainty Avoidance	Long-term Orientation

**Abbildung 1: Die fünf Dimensionen der nationalen Kultur nach Hofstede**  
**Quelle: Engelen / Tholen (2014), S. 31 (leicht modifiziert).**

Dabei handelt es sich um Folgende Dimensionen: Machtdistanz (Power Distance), Individualismus vs. Kollektivismus (Individualism vs. Collectivism), Maskulinität vs. Femininität (Masculinity vs. Femininity) und Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance) sowie die fünfte Dimension Langfristorientierung (Long-term Orientation). Diese Dimensionen werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Die Dimension Machtdistanz gibt eine Aussage darüber, wie untergeordnete Personen (z. B. Mitarbeiter, Familienmitglieder) ungleiche Machtverteilungen wahrnehmen und akzeptieren (Hofstede 1993, S. 41f.) und gibt daher Auskunft, inwieweit Nationen und Gesellschaften unterschiedlich mit Ungleichheiten umgehen (Hofstede 2001, S. 79). Diese Machtdistanzwerte werden demnach aus Sicht der untergeordneten Mitglieder der Gesellschaft beurteilt (Hofstede 2011, S. 58). Ein hoher Grad an Machtdistanz deutet darauf hin, dass Machtunterschiede in der jeweiligen Nation akzeptiert werden und das eine gewisse Abhängigkeit des Mitarbeiters von der Führungskraft besteht (Hofstede 1993, S. 41f.). Nur selten sprechen die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten direkt an. Widerspruch gibt es überwiegend nicht (Hofstede 2011, S. 71). Die Hierarchien sind sehr ausgeprägt, wodurch es unter anderem zu erkennbaren Unterschieden beispielsweise bei den Gehältern kommen kann (Engelen / Tholen 2014, S. 33). In Ländern mit einem geringen Machtdistanzwert hingegen wird ein ungleiches Machtverhältnis eher weniger akzeptiert. Es besteht eine nähere Verbindung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Zudem existiert die Möglichkeit einander zu widersprechen (Hofstede 1993, S. 41f.).

Die Abhängigkeit des Mitarbeiters von seiner Führungskraft ist wesentlich schwächer ausgeprägt und auch die emotionale Distanz ist geringer (Hofstede 2011, S. 72). Um die Machtdistanzwerte für die jeweilige Kultur zu ermitteln, hat Hofstede den Befragten verschiedene Fragen bezüglich des Verhaltens beziehungsweise der Beziehung zur Führungskraft gestellt. Als Resultat, erhielt Hofstede für jede Nation Werte zwischen 0 und 100 wobei 0 für eine geringe und 100 für eine hohe Machtdistanz steht (Hofstede 2011, S. 51ff.). Eine besonders hohe Machtdistanz weisen beispielsweise Länder wie Malaysia,

Guatemala oder Panama auf. In Österreich, Israel und Dänemark wurde die geringste Machtdistanz festgestellt (Hofstede 1993, S. 40).

Als zweite Kulturdimension führt Hofstede die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus an. Kollektivistische Nationen stellen demnach das Interesse der Gruppe über das der Individuen. Das „Wir-Gefühl“ ist in diesen Nationen sehr ausgeprägt und es herrscht eine hohe Loyalität (Hofstede 1993, S. 66ff.). Dabei entsteht eine gegenseitige Abhängigkeit (Hofstede 2011, S. 96). In kollektivistischen Nationen hingegen wird das Interesse des Individuums dem Interesse der Gruppe übergeordnet. Es herrscht ein starker „Ich-Bezug“ und die Beziehungen untereinander sind weniger stark ausgeprägt - jeder sorgt für sich selbst (Hofstede 1993, S. 66ff.). Insgesamt gibt diese Dimension Auskunft darüber, wie das Verhältnis zwischen der Gruppe und dem Individuum ausgeprägt ist (Steiger / Lippmann 2013, S. 347). Aus der Befragung resultierte, dass beispielsweise Länder wie die USA, Australien oder Großbritannien sehr individualistisch geprägt sind, Länder wie Guatemala, Ecuador oder Panama hingegen weisen einen sehr geringen Individualismuswert auf (Hofstede 2011, S. 101f.).

Maskulinität vs. Femininität bildet Hofstedes dritte Dimension. Die Begriffe maskulin und feminin beschreiben in diesem Sinne kulturell geprägte Rollen in einer Gesellschaft. Dabei wird nicht ausgeschlossen, dass auch Männer weiblich zugeordnete Fertigkeiten beherrschen können und umgekehrt (Hofstede 2011, S. 153ff.). Hofstede erläutert, dass die biologisch gegebenen Unterschiede zwischen Frauen und Männern zwar weltweit gleich oder ähnlich seien, die soziale Rollenverteilung hingegen kann stark variieren, da diese nur zu einem kleinen Teil durch biologische Gegebenheiten bedingt sind (Hofstede 2011, S. 152). Als eine maskulin geprägte Gesellschaft bezeichnet Hofstede Nationen, in denen eine klare emotionale Rollenteilung herrscht. Frauen achten demnach stark auf Lebensqualität und agieren sensibel, Männer hingegen handeln härter und agieren weniger emotional. In femininen Gesellschaften wiederum ist diese Geschlechtertrennung deutlich weniger stark ausgeprägt. Auch die Männer handeln hier feinfühler und rücken die Lebensqualität in den Vordergrund. Als stark feminin agierende Länder wurden unter anderem Schweden, Norwegen und die Niederlande festgestellt (Hofstede 2011, S. 157). Deutlich maskuliner agieren Nationen wie Japan, Österreich oder die USA (Engelen / Tholen 2014, S. 44f.).

Die sogenannte Unsicherheitsvermeidung bildet die vierte Kulturdimension nach Hofstede. Es geht bei dieser Dimension darum, wie die unterschiedlichen Kulturen mit Unsicherheiten umgehen, also ob sie diese beispielsweise als Chance oder als Risiko betrachten (Engelen / Tholen 2014, S. 41). Gemessen wird das Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und klar definierten Regeln (geschrieben und ungeschrieben). Gefragt wurde unter anderem, wie häufig die Mitarbeiter bei der Arbeit nervös oder angespannt sind (Hofstede 2011, S. 217ff.). Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung sehen diese eher als Bedrohung an und stützen sich daher gerne auf festgelegte Strukturen und Formalien. Nationen wie Griechenland, Portugal oder Guatemala weisen eine vergleichsweise hohe Unsicherheitsvermeidung auf. Eine niedrige Unsicherheitsvermeidung hingegen zeugt von einer Akzeptanz gegenüber Ungewissheiten. Die langfristige Weiterent-

wicklung wird fokussiert und dabei wird überwiegend informal gehandelt. Zu diesen Nationen gehören insbesondere Singapur, Schweden und die USA (Engelen / Tholen 2014, S. 41).

Die fünfte Dimension Langfristorientierung wurde durch Hofstede erst zu einem späteren Zeitpunkt eingeführt. Der Forscher Michael Bond führte 1985 eine Studie in 23 Ländern durch, an welche sich diese Dimension anlehnt. Anders als in Hofstedes erster Studie wurde diese Befragung auch im asiatischen Raum durchgeführt, wodurch neue Erkenntnisse und diese Dimension entstanden (Engelen / Tholen 2014, S. 43). Langzeitorientierung beschreibt hier insbesondere das Pflegen von Tugenden, die hauptsächlich auf den, in Zukunft gerichteten, Erfolg ausgelegt sind. Dazu gehören unter anderem Sparsamkeit und Durchhaltevermögen (Hofstede 2011, S. 274). Aus- und Weiterbildung nehmen einen hohen Stellenwert ein und auch Ausdauer und Disziplin sind von großer Bedeutung. Insgesamt erfolgt somit eine starke Ausrichtung auf die Zukunft. Zu eher langfristig orientierten Nationen gehören unter anderem China, Hong-Kong und Taiwan (Engelen / Tholen 2014, S. 43). Nationen mit einer vergleichsweise niedrigen Langfristorientierung pflegen insbesondere Werte wie Respekt gegenüber Traditionen oder Einhaltung sozialer Verpflichtungen. Die Ausrichtung auf die Gegenwart und die Vergangenheit stehen hier im Fokus (Hofstede 2011, S. 284f.). Länder wie beispielsweise Deutschland, die USA und Kanada fokussieren diese Kurzzeitorientierung; Individualismus und Kreativität sowie Gleichheit werden gefördert (Engelen / Tholen 2014, S. 43).

## **2.2 Dimensionen der Organisationskultur**

Die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Dimensionen dienen zur Messung und dem Vergleich von Landeskulturen. Hofstede weist explizit darauf hin, dass diese Dimensionen nicht auf andere Sachverhalte angewendet, folglich auch nicht zur Beurteilung von Unternehmenskulturen herangezogen werden dürfen (2011, S. 395ff.). Nationale Kulturen enthalten die Grundwerte, die Menschen bereits in ihren frühen Lebensjahren von Familie und Umfeld erlernen. Organisationskulturen werden erst später erworben, wenn die erwachsenen Menschen mit ihren erlernten Grundwerten in ein Unternehmen eintreten und die Praktiken dieses Unternehmens erlernen. Eine nationale Kultur besteht somit aus den Grundwerten, eine Unternehmenskultur basiert auf Praktiken und ist somit oberflächlicher. (Hofstede 2011, S. 372f.)

Ergänzend zu der IBM Untersuchung, aus der die Dimensionen zum Vergleich nationaler Kulturen hervorgingen, führte Hofstede Mitte der Achtzigerjahre die IRIC-Studie durch. Diese Studie unter der Schirmherrschaft des „Institute for Research on Intercultural Cooperation“ (IRIC) der Universität Maastricht untersuchte die Kultur von 20 verschiedenen Organisationen in Dänemark und den Niederlanden. Ein wesentliches Ergebnis der Studie war, dass entgegen der bisherigen wissenschaftlichen Meinung, wonach auch die Unternehmenskultur im Wesentlichen auf den gemeinsamen Werten basiert, Menschen mit ähnlichen Grundwerten sehr verschiedene Praktiken anwandten, wenn sie in einer anderen Organisation arbeiteten. Aus dieser Erkenntnis wurden sechs Dimensionen zum Vergleich von Organisationskulturen entwickelt, die nicht auf den Grundwerten, sondern auf den unterschiedlichen Praktiken basieren (Hofstede 2011, S. 374, 381):

Prozessorientierung	Personenorientierung	Organisationsgebunden	Offenes System	Schwache Kontrolle	normativ
↑ Interesse an Mitteln oder Zielen ↓	↑ Beziehung ↓	↑ Identifikation ↓	↑ Systemverständnis ↓	↑ Grad der internen Strukturierung ↓	↑ Kundenorientierung ↓
Ergebnisorientierung	Aufgabenorientierung	Professionell	Geschlossenes System	Strenge Kontrolle	pragmatisch
Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4	Dimension 5	Dimension 6

**Abbildung 2: Die sechs Dimensionen der Organisationskultur nach Hofstede**  
**Quelle: Hofstede 2011, S. 383ff. (leicht modifiziert).**

Wie in Abbildung 2 skizziert, stellt Dimension 1 prozessorientierte Kulturen den ergebnisorientierten Kulturen gegenüber. Während prozessorientierte Kulturen die Mittel in den Fokus stellen, Risiken vermeiden, konstante Tagesabläufe haben und nur begrenzte Anstrengungen für ihre Arbeit in Kauf nehmen, fokussieren ergebnisorientierte Kulturen die Ziele, heißen unbekannte Situationen und Herausforderungen im Arbeitsalltag willkommen und unternehmen maximale Anstrengungen, um die Ziele zu erreichen. Welche Ausprägung wünschenswert ist, unterscheidet sich nach dem Tätigkeitsfeld der Unternehmung oder der Einheit. So gibt es viele Tätigkeiten, in denen Risikovermeidung und einheitliche Tagesabläufe unabdingbar sind, um ein sicheres Produkt oder Arbeitsumfeld gewährleisten zu können. (Hofstede 2011, S. 383f.)

Dimension 2 beschreibt, ob für Unternehmen der Mensch oder die Erledigung der Arbeit im Vordergrund steht. In einer personenorientierten Kultur steht der Mensch im Mittelpunkt. Seine persönlichen Probleme werden berücksichtigt, das Unternehmen übernimmt auch Verantwortung für das Wohlergehen seiner Mitarbeiter und Entscheidungen werden eher von Gruppen als von Einzelpersonen getroffen. In aufgabenorientierten Kulturen herrscht dagegen ein hoher Leistungsdruck. Nicht der Mensch, sondern die von ihm geleistete Arbeit steht im Vordergrund und Entscheidungen werden tendenziell von Einzelpersonen getroffen. (Hofstede 2011, S. 384f.)

In Dimension 3 werden organisationsgebundenen Mitarbeitern, die ihre Identität aus der Organisation, für die sie arbeiten, solchen Mitarbeitern gegenübergestellt, die sich mit ihrer Profession identifizieren. Für organisationsgebundene Mitarbeiter gelten die Regeln und Normen aus dem Arbeitsleben auch für das Privatleben. Sie denken weniger langfristig und nehmen an, dass der soziale Hintergrund bei einer Stellenbesetzung ebenso wichtig ist, wie die fachliche Kompetenz. In professionellen Kulturen planen die Mitarbeiter dagegen weit voraus, bei Stellenbesetzungen zählt allein die fachliche Kompetenz und Mitarbeiter trennen ihr Privatleben streng vom Arbeitsleben (Hofstede 2011, S. 386).

Dimension 4 stellt offene Systeme geschlossenen Systemen gegenüber. In offenen Systemen fühlen sich neue Mitarbeiter schnell wohl, da Organisation und Mitarbeiter gegenüber Neulingen und Außenstehenden sehr offen sind. In offenen Kulturen sind die Mitarbeiter der Meinung, dass prinzipiell jeder in die Organisation passen kann. In geschlossenen Systemen hingegen ist eine Organisation, ihre Mitarbeiter eingeschlossen, selbst untereinander verschlossen. Sie sind der Meinung, dass nur ganz bestimmte Menschen in die Organisation passen und Neulinge brauchen oft länger als ein Jahr bis sie sich dort wohlfühlen. (Hofstede 2011, S. 386f.)

Dimension 5 beschreibt den Grad der internen Strukturierung einer Organisation. In einer Organisation mit schwacher Kontrolle wird wenig über Kosten nachgedacht, Besprechungstermine fangen selten pünktlich an und Mitarbeiter äußern sich negativ über das Unternehmen und ihre Beschäftigung. Demgegenüber stehen Organisationen mit straffer Kontrolle, in denen sehr kostenbewusst gearbeitet wird. Besprechungstermine werden pünktlich begonnen und es wird selten negativ über das Unternehmen oder die Arbeit gesprochen. (Hofstede 2011, S. 387)

Dimension 6 vergleicht den Grad der Kundenorientierung von Unternehmen. Hierbei steht die pragmatische Kultur der normativen gegenüber. In normativen Kulturen steht die korrekte Einhaltung der Verfahrensweisen im Vordergrund, es herrscht ein hoher Anspruch an Unternehmensethik und redliches Verhalten. In pragmatischen Kulturen steht das Ergebnis über der korrekten Einhaltung von Verfahrensweisen. Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse steht im Fokus und die Unternehmensethik wird eher pragmatisch behandelt. (Hofstede 2011, S. 387f.)

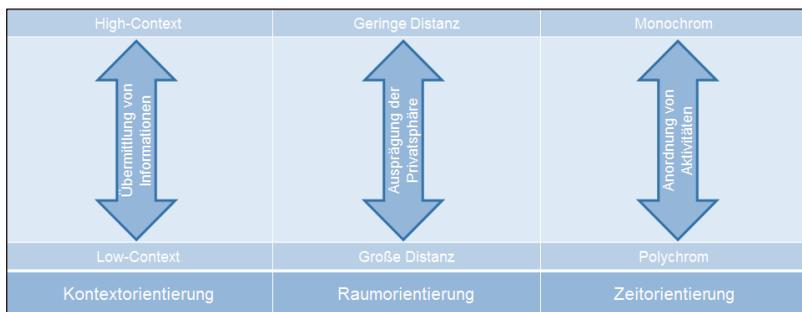
Die Dimensionen 1, 3, 5 und 6, also Prozess- vs. Ergebnisorientierung, Organisationsbindung, schwache vs. strenge Kontrolle und normativ vs. pragmatisch beziehen sich auf die Arbeit der Unternehmen und hängen eng mit dem Markt und der Kultur der Branche zusammen. So sind die meisten Produktionseinheiten und großen Verwaltungen eher prozessorientiert, Einheiten aus Forschung und Entwicklung ergebnisorientiert. Solche Organisationen, die mit hoch risikoreichen Gütern oder Dienstleistungen arbeiten, weisen eine strenge Kontrolle auf - Einheiten mit innovativen oder nicht vorhersehbaren Tätigkeiten eher eine schwache Kontrolle. Trotz dieser Tendenzen ergab die Untersuchung der Organisationskulturen auch Überraschungen, also unvermutete Ergebnisse. Hofstede deutet diese als Wettbewerbsvorteil, da sie die Organisation vom Wettbewerb unterscheiden und abheben (2011, S. 388f.).

Auch wenn die Organisationskultur auf Praktiken basiert, enthält sie zumindest in geringem Maße Werte. Dadurch ergeben sich Korrelationen zwischen den auf Werte bezogenen Dimensionen der Landeskulturen und der Dimensionen der Organisationskulturen. Die ländervergleichende Dimension der Unsicherheitsvermeidung korreliert mit Dimension 4 (offenes vs. geschlossenes System), wobei eine schwache Unsicherheitsvermeidung einem offenen Kommunikationsklima entspricht. Eine weitere Korrelation ergab sich zwischen der ländervergleichenden Dimension Machtdistanz und der organisationsvergleichenden Dimension 1 (Prozess- vs. Ergebnisorientierung). Eine größere Machtdistanz korreliert hierbei mit der Prozessorientierung, eine geringe Machtdistanz hängt mit der Ergebnisorientierung zusammen. (Hofstede 2011, S. 389f.)

### 3. Die Kulturdimensionen nach Hall

Als zweites Modell werden die Kulturdimensionen nach Hall (verschiedene Werke: Hall 1966; Hall 1976; Hall 1987) vorgestellt. Der amerikanische Anthropologe Edward T. Hall stützt seine Forschung, im Gegensatz zu Hofstede, nicht auf Befragungsergebnisse, sondern auf Beobachtungen und orientiert sich insbesondere am Kommunikationsverhalten der Kulturen (Helfrich 2013, S. 73). Bedeutende Unterschiede in der nonverbalen Kommunikation einzelner Kulturen wurden ihm insbesondere während seines Einsatzes auf den Philippinen während des Zweiten Weltkriegs bewusst. Diese Beobachtungen nahm er zum Anlass, sich der Forschung kultureller Kommunikation zu widmen (Engelen / Tholen 2014, S. 25). Er veröffentlichte zwischen 1959 und 1993 mehrere Publikationen zu diesem Thema (Meckl 2014, S. 294). Nachdem er über mehrere Jahre in amerikanischen Reservaten lebte, um das Verhalten der Einheimischen zu erforschen, führte er später verschiedene Studien in Asien und Europa durch um die Kulturen zu vergleichen (Engelen / Tholen 2014, S. 25). Über die Jahre haben sich dabei die Kulturdimensionen Kontextorientierung, Raumorientierung, Zeitorientierung und Informationsgeschwindigkeit herausgebildet (Meckl 2014, S. 294), welche in Abbildung 2 grafisch dargestellt werden.

Die *Kontextorientierung* bildet die erste Dimension. Hall unterscheidet hier nach „high-context-Kulturen“ und „low-context-Kulturen“ (Hall 1976, S. 105 ff.). Diese Kulturen unterscheiden sich an der Menge übermittelter Informationen in einer Nachricht, sodass der Empfänger die Botschaft verstehen kann (Bouncken / Golze 2007, S. 89). Bei einer „high-



**Abbildung 3: Die Kulturdimensionen nach Hall**  
Quelle: Engelen / Tholen 2014, S. 27 (leicht modifiziert).

context-Kommunikation“ weisen die gesendeten Botschaften einen eher geringen Anteil an Informationen auf. Die zu übermittelnde Information ist bereits implizit bei dem Empfänger der Botschaft vorhanden (Hall 1976, S. 91). Aufgrund der engen Beziehung innerhalb der Kulturen werden viele implizite Informationen übermittelt, wodurch nähere Erläuterungen der Nachricht nicht notwendig sind (Bouncken / Golze 2007, S. 89). Die Beziehungen untereinander sind langfristig andauernd und es besteht eine enge emotionale Verbindung zueinander (dies ist negativ als auch positiv möglich) (Mead 2005, S. 33). Diese Art von Kommunikation tritt beispielsweise in vielen asiatischen Ländern auf. Die zu übermittelnden Informationen werden nicht zwingend explizit ausgedrückt, stattdessen lesen die Kommunikationspartner „zwischen den Zeilen“ um die Nachricht in

den richtigen Kontext zu bekommen (Sabel 2010, S. 22). Die zu übermittelnde Nachricht wird somit oftmals nicht direkt ausgesprochen, da davon ausgegangen wird, dass der Gesprächspartner versteht, was ihm zu übermitteln versucht wird (Hall 1976, S. 113). Im Gegensatz zu „high-context-Kulturen“ weisen „low-context-Kulturen“ ein weniger enges Beziehungsmuster auf (Bouncken / Golze 2007, S. 89). Die Beziehungen sind kurzfristiger angelegt, Vereinbarungen werden eher schriftlich als mündlich geschlossen (Mead 2005, S. 35). Die Kommunikation erfolgt unpersönlicher und die Worte sind losgelöst von impliziten Informationen und nonverbalen Elementen (Erl / Gymnich 2013, S. 41). Die Informationen werden in Kulturen, wie beispielsweise in Deutschland, Österreich oder der Schweiz, daher deutlich komprimierter und expliziter übermittelt (Sabel 2010, S. 22). Insbesondere bei der Zusammenarbeit internationaler Teams kann es aufgrund der unterschiedlichen Kontextorientierungen zu Missverständnissen oder Unstimmigkeiten kommen. Schätzen „low-context-Kulturen“ klare Ansagen, Aufgabenverteilungen und Meinungsäußerungen, äußern „high-context-Kulturen“ viele Nachrichten über Körpersprache oder nehmen viele Botschaften als bereits allgemein bekannt und somit als implizit vorhanden an (Engelen / Tholen 2014, S. 28f.).

Im Rahmen der Dimension der *Raumorientierung* werden die Kulturen nach ihrem Maß an Distanz unterschieden. Kulturen, in denen eine vergleichsweise hohe Distanz vorhanden ist, legen großen Wert auf eine Privatsphäre und deren Akzeptanz. In Kulturen mit geringerer Distanz hingegen, wird eine wesentlich größere Nähe akzeptiert (Helfrich 2013, S. 73). Hall geht davon aus, dass jeder Mensch Distanzonen aufbaut, die von der Situation, den Menschen in der Umgebung und der jeweiligen Beziehung zueinanderstehen, abhängt. Dabei unterscheidet er konkret zwischen der sozialen, der persönlichen, der öffentlichen und der intimen Distanz, welche wiederum in enge und entfernte Zonen aufgliedert und je nach Kultur unterschiedlich geprägt sind (Engelen / Tholen 2014, S. 26). So haben beispielsweise das eigene Büro und der eigene Schreibtisch in Amerika eine große Bedeutung für die Menschen. Dieses persönliche Territorium strahlt nach Ansicht der Amerikaner Macht aus. In Japan hingegen arbeiten die Führungskräfte lieber in offenen Bereichen gemeinsam mit Kollegen um den Austausch zu fördern (Hall 1987, S. 12). Die soziale Distanz gibt Auskunft darüber, inwieweit die Mitglieder einer Kultur untereinander in Berührung kommen und welchen Abstand sie zueinander wahren. Im Tierreich beschreibt diese Distanz beispielsweise, wie weit sich ein Tier von der Gruppe löst (Hall 1966, S. 14). Somit unterscheidet die Raumorientierung nach der Relevanz von Privatsphäre und dementsprechend dem Abstand zwischen Mitgliedern einer Kultur (Festing et al. 2011, S. 114).

Insbesondere in nordeuropäischen Ländern wie zum Beispiel Schweden, Dänemark oder Norwegen ist die Einhaltung der Privatsphäre von großer Bedeutung, es wird entsprechend Abstand zueinander gehalten und aufdringliches Verhalten vermieden. In südeuropäischen Ländern wie Italien oder Spanien hingegen besteht ein geringerer Abstand, wenige Dinge werden als „privat“ eingestuft. Dies kann sich unter anderem auch durch Körperberührungen oder vermehrten Blickkontakt äußern (Engelen / Tholen 2014, S. 27).

Die dritte Dimension bildet die *Zeitorientierung*. Hall beschreibt, dass es zwar viele verschiedene Zeitverständnisse gibt, jedoch seien zwei Systeme von besonderer Bedeutung. Daher unterscheidet er in dieser Dimension zwischen einer monochromen und einer polychromen Auffassung der Zeit. Monochrome Zeitauffassung zeigt demnach, dass bestimmte Kulturen Aktivitäten oder Aufgaben so anordnen, dass sie nacheinander bearbeitet werden können und nicht parallel laufen. Die Aufmerksamkeit wird nur auf eine Aktivität zur selben Zeit gelenkt. Kulturen mit polychromer Orientierung hingegen, bevorzugen eine parallele Durchführung von Aktivitäten (Hall 1987, S. 16). Die Wahrung und Pflege von Beziehungen während eines Arbeitsvorgangs steht im Mittelpunkt, während es bei der monochromen Ausführung insbesondere um termingerechte Erledigung und Priorisierung von Aktivitäten geht (Engelen / Tholen 2014, S. 29f.).

#### **4. Die Kulturdimensionen nach Trompenaars**

Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner entwickelten 1993 weitere Kulturdimensionen zur Analyse von Kulturen. Ziel ihres Werks war die Beratung von Managern im interkulturellen Kontext. Die Erkenntnisse erlangten sie durch eine Befragung von 80.000 Menschen in 60 Ländern (75% Führungskräfte, 25% Mitarbeiter) (Engelen / Tholen 2014, S. 57f.). Mithilfe dieser Dimensionen wollen die Autoren kulturelle Unterschiede aufdecken sowie sich daraus ergebende Spannungen aufzeigen (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 35).

Die Autoren teilen den Begriff Kultur in drei verschiedene Schichten. Die äußerste Schicht bilden die explizit äußerbaren und sichtbaren Elemente der Kultur, wie beispielsweise Sprache, Essen, Architektur oder Kleidungsstil. Die mittlere Lage besteht aus den Werten, Normen und Idealen der Kultur, dem Verständnis von „richtig“ und „falsch“ (so sollte sich verhalten werden) sowie „gut“ und „schlecht“ (so möchte man sich verhalten). Die innerste Schicht bilden die Grundannahmen der Existenz, welche unter anderem durch die Herkunft verwurzelt sind (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 21ff.).

Insgesamt umfasst das Schema 7 Dimensionen, welche in die drei Bereiche Beziehung zu Menschen, Beziehung zur Zeit und Beziehung zur Natur eingeteilt sind. Diese Dimensionen und die Zuordnung zu den jeweiligen Bereichen werden in Abbildung 3 dargestellt. Im Gegensatz zu Hofstede, der zur Ermittlung der Länderwerte relativ abstrakte Fragen stellte, konzentrieren sich Trompenaars und Hampden-Turner im Rahmen ihrer Befragung auf Einschätzungen der Befragten in konkreten Situationen. Somit ergibt sich keine deutlichere Länderscore für jede Dimension, sondern eher eine Tendenz welche auf den verschiedenen Fragen jeder Dimension beruhen (Engelen / Tholen 2014, S. 57f.). Im Vergleich dazu, konzentriert sich Hall bei seiner Einordnung auf das Verhalten der Menschen und die untereinander stattfindende Kommunikation, statt dies in quantitativen Werten auszudrücken (Kumbruck / Derboven 2016, S. 28).

Universalismus	Individualismus	Neutralität	Spezifität	Leistung	Serialität	Interne Kontrolle
↑ Relevanz von Regeln und Beziehungen ↓	↑ Individuell oder gruppenorientiert ↓	↑ Sichtbarkeit von Emotionen ↓	↑ Vernetzung von Lebensbereichen ↓	↑ Erwerb des Status ↓	↑ Erfolgung von Aufgaben ↓	↑ Kontrollierbarkeit der Umwelt ↓
Partikularismus	Kollektivismus	Affektivität	Diffusität	Herkunft	Parallelität	Externe Kontrolle
1) Beziehung zu Menschen					2) Beziehung zur Zeit	3) Beziehung zur Natur/Umwelt

**Abbildung 4: Die Kulturdimensionen nach Trompenaars**

Quelle: Engelen, A. / Tholen, E. (2014), S. 57 (leicht modifiziert).

Als erste Dimension legen die Autoren die Dimension Universalismus vs. Partikularismus fest. Dahinter verbirgt sich die Frage, ob die Mitglieder einer Organisation in Situationen flexibel reagieren oder ob sie standardisierten Richtlinien folgen. Während Universalisten allgemeingültige Regeln befolgen und diese auch als grundlegende moralische Leitlinie erachten, richten Partikularisten ihr Handeln flexibel nach der jeweiligen Situation aus. Die Reaktionen sind daher eher spontan und auch von den Beziehungen zu den beteiligten Personen abhängig (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 35ff.). So folgt ein Universalist beispielsweise strikt der Regel „Du darfst nicht lügen“ oder „Du darfst nicht stehlen“ unabhängig von dem Kontext. Partikularistische Gesellschaften hingegen würden diese Regeln von der Art und Tiefe der Beziehung zu der betroffenen Person abhängig machen (beispielsweise: „Von dieser Person stehle ich nicht, weil ich mit ihr befreundet bin“) (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 31). Um diese Dimension für die einzelnen Nationen auswerten zu können haben die Autoren Manager weltweit unter anderem dazu befragt, wie sie reagieren würden, wenn Sie als Beifahrer in einen Unfall verwickelt wären, bei dem der Fahrer 20 km/h zu schnell gefahren sei. Sofern beide vor Gericht aussagen, dass der Fahrer nur die tatsächlich erlaubte Geschwindigkeit gefahren ist, würde dies für den Fahrer eine nur geringe Strafe bedeuten. Folgende Antwortmöglichkeiten standen dabei zur Auswahl:

1. „Mein Freund hat, als mein Freund ein eindeutiges Recht zu erwarten, dass ich die geringere Geschwindigkeit bestätige.“
2. Er hat, als mein Freund, ein gewisses Recht zu erwarten, dass ich die geringere Geschwindigkeit bestätige.“
3. Er hat, selbst als mein Freund, kein Recht zu erwarten, dass ich die geringere Geschwindigkeit bestätige.“ (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 38).

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass insbesondere Nord Amerikaner sowie die meisten Nord Europäer universalistisch handeln, während insbesondere Personen aus Venezuela oder Korea sehr partikularistisch handeln (hier haben sich nur 32 bzw. 37% für Antwort 2 oder 3 entschieden) (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 34).

Die zweite Dimension beschreibt die Beziehungen untereinander. Es geht hier um den Umgang mit Konflikten bzw. um verschiedene Willensbildungen. Es wird hinterfragt, ob die Menschen danach entscheiden, was sie als Individuum erstreben oder ob sie im Interesse der Gruppe handeln. Mittel und Zweck werden in diesen Gesellschaften unterschiedlich definiert. Während individualistische Kulturen das Individuum als Zweck und die Optimierung kollektiver Vereinbarungen als das Mittel definieren, sehen kollektivistische Gesellschaften in der Gruppe den Zweck und die Optimierung der individuellen Fähigkeiten als Mittel zur Erreichung dieses Zwecks (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 50f.). Individualistische Nationen nutzen häufig die „ich“-Form und Entscheidungen werden oft von einzelnen Personen getroffen. Kollektivistische Gesellschaften hingegen nutzen oft die „wir“-Form und Entscheidungen werden häufig gemeinsam getroffen (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 67). Als besonders individualistische Nationen wurden dabei Israel, Kanada oder die USA ermittelt. Ägypten, Mexiko oder Indien hingegen sind besonders kollektivistisch ausgerichtet (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 50f.).

Als dritte Dimension führen die Autoren neutral vs. affektiv an. Es geht dabei darum, ob im Rahmen von zwischenmenschlichen Beziehungen, Vernunft oder Gefühle die tragende Rolle spielen. Als affektiv werden die Gesellschaften bezeichnet, die Emotionen zeigen und als neutral jene Gesellschaften die eher emotionslos agieren beziehungsweise die Emotionen kontrollieren und verstecken (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 69). Je nachdem, ob die Gesellschaft neutral oder affektiv agiert, erwartet sie auch eine gleichgerichtete Reaktion von ihrem Gegenüber. Der Prozentsatz derjenigen, die ihre Emotionen nicht offen zeigen, ist insbesondere in Ländern wie Äthiopien, Japan oder Hongkong besonders hoch. In Ländern wie Kuwait, Ägypten oder Spanien wird mit Emotionen hingegen wesentlich offener umgegangen (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 57f.).

Die nächste Dimension gibt Auskunft darüber, inwieweit man sich in Beziehungen engagiert. Hier wird unterschieden, ob andere Menschen nur in spezielle Bereiche einbezogen werden (spezifisch) oder ob anderen emotionaler Zutritt zu mehreren Lebensbereichen gewährt wird (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 81). So wird ein Manager einer spezifisch ausgerichteten Kultur, die berufliche Beziehung zu seinen Mitarbeitern strikt von anderen Lebensbereichen trennen. Der Shareholder-Value-Ansatz (Fokussierung auf die Interessen der Unternehmenseigentümer und somit auf den Marktwert des Unternehmens, zurückgehend auf Alfred Rappaport „Creating Shareholder Value“ aus dem Jahr 1986) steht hier im Fokus, während bei einer diffusen Handlungsweise eine ganzheitliche Anschauung der Situation herangezogen wird (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 67f.). Spezifische Kulturen sind direkter, kommen schneller auf den Punkt, agieren transparent und präzise. Diffuse Gesellschaften hingegen präferieren eine indirektere Kommunikation, sind sehr taktvoll und agieren weniger transparent (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 100f.).

In der nächsten Dimension (errungener vs. zugeschriebener Status) wird erläutert, auf welche Art und Weise Personen in einer Gesellschaft ein gewisser Status zugeschrieben wird. Unterschieden wird hier zwischen dem errungenen Status, also nach dem „Tun“ bzw. einer erbrachten Leistung und dem zugeschriebenen Status, also dem „Sein“. Der zugeschriebene Status wird beispielsweise durch Alter, Bildung oder Geschlecht festgelegt, während sich der errungene Status nach Leistung, Wissen oder Geschick richtet (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 76). Bei Gesellschaften, die den Status nach Leistung festlegen ist der Respekt für übergeordnete Personen insbesondere dadurch begründet, dass davon ausgegangen wird, dass sie zum Wohle der Organisation / Gesellschaft beiträgt und dass sie ihren Status aufgrund vorangegangener Leistungen erlangt hat. Managerfunktionen werden von verschiedenen Alters- und Geschlechtergruppen besetzt. Als beispielhafte Länder, die stark auf eigene Leistungen und somit auf einen errungenen Status setzen, können die USA oder skandinavische Länder genannt werden. In Gesellschaften, bei denen der zugeschriebene Status dominiert, sind die Manager oftmals männlich und qualifizieren sich für den Posten insbesondere durch ihren persönlichen (z. B. familiären) Hintergrund. Beispiele dafür wären Deutschland oder asiatische oder südamerikanische Länder (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 118).

Die nächste Dimension beschreibt die Beziehung zur Zeit. Gegenwart, Vergangenheit, Zukunft als auch langfristige und kurzfristige Orientierung können für verschiedene Kulturen ganz unterschiedliche Bedeutungen haben (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 82). Unterschieden wird bei dieser Dimension insbesondere zwischen sequenzieller und synchroner Auffassung. Bei der sequenziellen Zeitorientierung wird immer nur eine Handlung zur selben Zeit durchgeführt, die Zeit ist messbar, Verabredungen werden eingehalten und Pünktlichkeit hat eine hohe Bedeutung. Beziehungen werden in diesen Gesellschaften den Zeitplänen untergeordnet. Als Beispiel nennt der Autor Länder wie Deutschland oder England (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 139). Anders verhält es sich in synchron orientierten Gesellschaften. Mehrere Aktivitäten werden zur gleichen Zeit durchgeführt, Verabredungen gelten als flexibel und anpassbar und Zeitpläne werden Beziehungen untergeordnet. Hier werden beispielsweise Länder wie Italien oder Japan zugeordnet (Trompenaars / Hampden-Turner 1998, S. 139).

Die letzte Dimension beschäftigt sich mit der Beziehung zur Umwelt / Natur und ob die Mitglieder einer Gesellschaft versuchen die Natur zu kontrollieren oder ob sie diese akzeptieren. Bei der externen Kontrolle unterwirft sich der Mensch der Natur, das Augenmerk liegt auf der Umwelt und weniger auf sich selbst. Die interne Kontrolle hingegen sagt aus, dass der Mensch versucht die Natur zu beherrschen, es herrscht eine starke Eigenbestimmtheit. Insbesondere westliche Kulturen wie Israel, Norwegen oder die USA neigen stark zu einer internen Kontrolle, während Länder wie Venezuela, China oder Russland stark auf eine externe Kontrolle achten (Trompenaars / Wooliams 2004, S. 96ff.).

## **5. Die Kulturebenen nach Schein**

Schein unterteilt die Unternehmenskultur in drei verschiedene Ebenen. Diese unterscheiden sich in der Sichtbarkeit der Kultur für den Beobachter. So reichen die Ebenen von sehr offenen, sichtbaren Kulturelementen, die tief in den Mitgliedern dieser Kultur

verankert sind, bis zu Grundannahmen, welche gegebenenfalls nicht so offensichtlich sind (Schein 2004, S. 25). Bei der Analyse der Unternehmenskultur besteht nach Schein die Gefahr, diese als offensichtlich und einfach erkennbar zu betrachten, da Kultur nicht nur aus Bestandteilen wie beispielsweise Betriebsklima, Traditionen, Ritualen oder Grundannahmen bestehe. Es wären die tieferen Ebenen einer Kultur zu betrachten, um zu verstehen was die Kultur ausmacht (Schein 2009, S. 21). Diese drei Ebenen stellen sich wie folgt dar:



**Abbildung 5: Die Kulturebenen nach Schein**  
Quelle: Schein 2009, S. 21.

Die Ebene Artefakte stellt alle sichtbaren, erlebbaren Kulturelemente dar, die auch ein Kulturfremder feststellen kann. Eingeschlossen sind beispielsweise auch die Produkte, die Sprache, die Technik, beobachtbare Rituale oder öffentlich mitgeteilte Werte der Organisation. Auch die Prozesse und Organisationsbeschreibungen gehören zu dieser sichtbaren Ebene. Schein legt dar, dass diese Elemente zwar gut beobachtbar und sichtbar sind, dennoch ist es für den Beobachter relativ schwierig diese Beobachtungen zu deuten beziehungsweise herauszufiltern, welche Intention und Bedeutung für die Organisation dahintersteckt. Die tiefere Intention lässt sich dadurch nur schwer ableiten und kann gegebenenfalls auch missverstanden werden (Schein 2004, S. 25ff.).

Als zweite Ebene manifestiert Schein die Werte einer Organisation. Es gilt zu hinterfragen, warum eine Organisation die Dinge tut, die sie tut (Schein 2009, S. 23). Die Überzeugungen und Werte einer Organisation wirken sich stark auf die darüberliegende Ebene, die sichtbaren und beobachtbaren Artefakte aus. Auf der Grundlage dieser Werte handelt die Organisation bei Unsicherheiten und Ungewissheiten, indem sie als Leitfaden verwendet werden. Diese Wertauffassungen entstehen in einer Organisation durch Erfahrungen und gemeinsam erlebte Problemsituationen. Indem diese Auffassungen in eine gemeinsame Philosophie zusammengeführt werden, kann ein engerer Zusammenhalt innerhalb der Gruppe und ein gemeinsames Verständnis der Identität geschaffen werden (Schein 2004, S. 28ff.).

Zwar können durch die Werte einer Organisation bestimmte Verhaltensweisen gedeutet und erklärt werden, allerdings liefern diese Werte nicht immer eine Antwort auf alle Reaktionen oder auf zukünftiges Verhalten. Um ein noch tieferes Verständnis für eine Organisationskultur zu entwickeln, muss die dritte Ebene der Kultur betrachtet werden. Diese Ebene beschäftigt sich mit den Grundannahmen und Wahrnehmungen der Organisation, sozusagen mit der DNA der Einheit. Diese Grundannahmen sind für die Mitglieder der Organisation so selbstverständlich geworden, dass nur wenige Variationen erkennbar sind. Entscheidungen oder Verhalten, welche auf anderen Prämissen oder Annahmen beruhen, sind für eine Organisation mit starken Grundannahmen undenkbar. Manifestiert werden diese Auffassungen durch wiederholte Erfolge bei Umsetzung dieser Werte. Sie sind kaum veränderbar und eher nicht diskutierbar. Sofern diese dritte Kultur-Ebene durchdrungen und verstanden wurde, ist der Untersuchende eher in der Lage die darüberliegenden, oberflächlicheren Ebenen zu deuten und richtig zu interpretieren (Schein 2004, S. 30ff.).

## **6. Anwendbarkeit und kritische Würdigung der dargestellten Kulturschemata**

Die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Modelle unterscheiden sich im Wesentlichen in der jeweiligen Vorgehensweise im Sinne der Erstellung der Dimensionen und in der Empirie beziehungsweise in der vorgesehenen Anwendung. Gemeinsam haben die Modelle jedoch, dass sie das Ziel verfolgen, die Landeskultur greifbar beziehungsweise einordbar zu machen und somit den kulturübergreifenden Vergleich zu ermöglichen (Engelen / Tholen 2014, S. 90f.).

Als Anthropologe konzentriert sich Hall in seiner Untersuchung weniger auf die Erstellung einer großen Datenmenge als auf die Identifizierung von Bereichen, die für die verschiedensten Kulturkreise Relevanz haben. Als Zielgruppe werden Fach- und Führungskräfte definiert, welche durch den internationalen Kontext mit verschiedenen kulturellen Gruppen zusammenarbeiten (Thomas / Utler 2013, S. 45). Derselben Zielgruppe widmet Trompenaars seine Kulturdimensionen. Gemeinsam leiten Trompenaars und Hampden-Turner ein Beratungs- und Trainingsunternehmen für internationales Management. Aus diesem Grund liegt es nahe, dass sie neben der reinen Forschung ebenso auf die Vermarktung ihres Modells beziehungsweise des daraus resultierenden Ratgebers abzielen. Die praktische Anwendbarkeit des Modells für Trainings- und Schulungszwecke wird somit fokussiert (Engelen / Tholen 2014, S. 56). Für ihre Dimensionen bezogen sie sich auf die fünf Themen zwischenmenschlichen Zusammenlebens nach Parson (1951) und erweiterten diese um die zwei Gruppen „Beziehung zur Zeit“ und „Beziehung zur Umwelt“ (Thomas / Utler 2013, S. 46).

Die Kulturdimensionen nach Hofstede stellen weiterhin das populärste und für viele Forschungsarbeiten grundlegendste Modell dar, was insbesondere durch die in seinem Modell vorliegende breite Datenbasis erklärt wird (Thomas / Utler 2013, S. 44). Jedoch wird das Konzept auch häufig durch verschiedene Autoren kritisiert (Magnusson / Westjohn, 2008). Besonders in der Kritik steht die Tatsache, dass Hofstede die Kultur eines Landes als landesweit homogen annimmt. Landesinterne kulturelle Unterschiede, z. B. zwischen ländlichen und städtischen Regionen finden keinerlei Berücksichtigung (McSweeney

2002, S. 92). Zudem basiert die Untersuchung lediglich auf der Befragung eines Unternehmens und dessen unterschiedlichen internationalen Standorten. Somit wird das Modell dahingehend kritisiert, dass sich durch die Mitarbeiter dieses Unternehmens nicht zwingend die Kultur anderer Lebens- oder Berufsbereiche ableiten lässt (Thomas / Utler 2013, S. 44). Des Weiteren wird kritisch angemerkt, dass innerhalb des Unternehmens nur Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing & Service befragt wurden, welche unter Umständen nicht die vollständige Kultur wiedergeben (McSweeney 2002, S. 95). Ein weiterer Kritikpunkt ist die mögliche Voreingenommenheit beziehungsweise die westliche Prägung Hofstedes und seines Teams, welche bei der Erstellung des Fragebogens eingeflossen sein könnte (Hill 2013, S. 123). Auch wird die Datenbasis oftmals als veraltet kritisiert. Die ursprüngliche Befragung und somit das Grundgerüst für diese Datenbasis stammt aus den Jahren 1967bis 1973. Somit stellt sich vielen Kritikern die Frage nach der Aktualität dieser Daten (Engelen / Tholen 2014, S. 47).

Jedocherfahren neben Hofstedes Modell auch die Kulturdimensionen anderer Autoren Kritik. Ebenso wie bei Hofstede, werden auch die Modelle von Hall und Trompenaars für die Annahme einer einheitlichen Kultur pro Land kritisiert (Engelen / Tholen 2014, S. 90). So wird das Kulturmodell von Hall beispielsweise für die fehlende empirische Validierung kritisiert, da die Dimensionen rein aus Beobachtungen Halls formuliert wurden. Somit sei seine eigene Wahrnehmung beziehungsweise auch seine eigene kulturelle Prägung zu stark eingeflossen (Engelen / Tholen 2014, S. 30). Das Kulturmodell von Trompenaars hingegen wird insbesondere bezüglich der angewandten Befragungsmethodik kritisch beurteilt. Der für die Herleitung der Dimensionen verwendete Fragebogen schließt sowohl Fragen hinsichtlich des geschäftlichen als auch des privaten Umfelds ein. Befragt wurden jedoch hauptsächlich Führungskräfte und nur vereinzelt Mitarbeiter darunterliegender Hierarchieebenen. Somit liegt die Kritik nahe, dass die Ergebnisse unter Umständen ein verzerrtes Bild ergeben und nicht unbedingt die Gesamtbevölkerung widerspiegeln können (Engelen / Tholen 2014, S. 71).

Die im Rahmen dieses Beitrages vorgestellten Modelle können einen Ansatz für Kulturvergleiche bilden. Jedoch werden sie, wie oben erläutert, aufgrund diverser Umstände kritisiert, insbesondere da sie von einer universalistischen Kultur innerhalb eines Landes ausgehen. Dennoch können diese Modelle die Möglichkeit bieten, Entscheidungen, insbesondere im internationalen Kontext auszurichten. Im Rahmen dieses Buches können die Modelle eine Grundlage für die in Abschnitt D folgenden Fallstudien bilden. Die jeweilige Wahl für ein Modell wird in jeder Fallstudie separat erläutert.

## Literatur

- Abbate, S. (2014): Unternehmenskultur fördern: Sieben Schritte zu einer dynamischen und motivierenden Wertevermittlung. Wiesbaden 2014.
- Absolventa (2018): <https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick>, Abruf am 30.01.2018.
- Aringsmann, R. (2008): Globalisierung der Märkte und internationales Management in mittelständischen Unternehmen. Univ. Diss., Universität Rostock 2008.
- Bea, F. X. / Haas, J. (2014): Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmenskultur – strategisches Management konkret. München 2014.
- Blom, H. / Meier, H. (2017): Interkulturelles Management. Herne 2017.
- Borrmann, W.A. (1970): Typus und Struktur internationaler Unternehmungen. In: Ders. (Hrsg.): Managementprobleme internationaler Unternehmungen, Schriften zur vergleichenden Managementlehre, Wiesbaden 1970, S. 17–49.
- Bouncken, R. B. / Golze, A. (2007): Management und Führung von Kooperationen: Theorie, Empirie und Gestaltung für Biotechnologieunternehmen. München 2007.
- Bundesamt für Kultur (2018): <https://www.bak.admin.ch/bak/de/home/themen/kulturdefinition-unesco.html>, Abruf am 03.02.2018.
- Dülfer, E. / Jöstingmeier, B. (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München 2008.
- Eckert, S. / Trautnitz, G. (2016): Internationales Management und die Grundlagen des globalisierten Kapitalismus. Wiesbaden 2016.
- Engelen, A. / Tholen, E. (2014): Interkulturelles Management. Stuttgart 2014.
- Erlil, A. / Gymnich, M. (2013): Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart 2013.
- Festing, M. / Dowling, P. J. Weber, W. / Engle, A. D. (2011): Internationales Personalmanagement. 3. Auflage, 2011.
- Griffin, R.W. / Pustay M. W. (2015): International Business: A Managerial Perspective. Pearson, Boston (u. a.) 2015.
- Hall, E. T. (1966): The hidden dimension. New York 1966.
- Hall, E. T. (1976): Beyond culture. New York 1976.
- Hall, E. T. (1987): Hidden Differences – Doing Business with the Japanese. New York 1987.
- Helfrich, H. (2013): Kulturvergleichende Psychologie. Wiesbaden 2013.
- Hill, C. W. L. (2013): International business: Competing in the global marketplace. 9. Auflage, New York 2013.
- Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management. Wiesbaden 1993.
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences – comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. Auflage, Kalifornien 2001.

- Hofstede, G. (2011): *Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage, München 2011.
- Hofstede, G. (2018): <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/>, Abruf am 03.02.2018.
- Holtbrügge, D. / Welge, M. K. (2015): *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien*. Schäfer-Poeschel, Stuttgart 2015.
- Homma, N. / Bauschke, R. (2015): *Unternehmenskultur und Führung*. 2. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Homma, N. / Bauschke, R./ Hofmann, L. M. (2014): *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden 2014.
- House, R.J. (2004): *Culture, Leadership and Organisations – The GLOBE-Study of 62 organisations*. Thousand Oaks 2004.
- Kluckhohn, C. (1951): *The study of culture*. In: Lerner, D. / Lasswell, H.D. (Hrsg.): *The policy standard*. Stanford 1951.
- Knauth, H. (2007): *Passgenaue Unternehmenskultur – Einfluss auf Führung und Produktivität*. Düsseldorf 2007.
- Kreutzer, R. (1990): *Global-Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing*. Wiesbaden 1990.
- Kumbruck, C. / Derboven, W. (2016): *Interkulturelles Training – Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. 3. Auflage, Berlin 2016.
- Kutschker, M. / Schmid, S. (2010): *Internationales Management*. 6. Auflage, München 2010.
- Lang, R. / Baldauf, N. (2016): *Interkulturelles Management*. Wiesbaden 2016.
- Loebbert, M. (2015): *Kultur entscheidet – Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern*. Wiesbaden 2015.
- Magnusson, P. (2008): *Breaking through the cultural clutter – a comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks*. In: *International Marketing Review*, Vol. 25, 2008, No. 2, pp. 183–201.
- McSweeney, B. (2002): *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis*. In: *Human Relations*, Vol. 55, 2002, No. 1, pp. 89–118.
- Mead, R. (2005): *International Management – Cross-Cultural Dimensions*. 5. Auflage, Oxford 2005.
- Meckl, R. (2014): *Internationales Management*. 3. Auflage, München 2014.
- Müller, S. / Gelbrich, K. & Bergemann, N./ Sourisseaux, A. L. J (Hrsg.) (2003): *Interkulturelles Management*. 3. Auflage, Heidelberg 2003.
- Perlitz, M. (2004): *Internationales Management*. Lucius & Lucius, Stuttgart 2004.
- Perlitz, M. / Schrank, R. (2013): *Internationales Management*. Utb; Uvk Lucius, Konstanz und München 2013.
- Pittrof, M. (2011): *Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions*. Wiesbaden 2011.

- Sabel, N. (2010): Interkulturelle Kompetenz: Einfluss der Kultur auf das internationale Management. Hamburg 2010.
- Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Wiesbaden 2004.
- Sackmann, S. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. 2. Auflage, Wiesbaden 2017.
- Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership. 3. Auflage, San Francisco 2004.
- Schein, E. H. (2009): The corporate culture survival guide. San Francisco 2009.
- Schein, E. H. (2003): Organisationslehre – The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. 3. Auflage, Bergisch Gladbach 2003.
- Schmidt, S. J. (2011): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. 5. Auflage, Weilerswist 2011.
- Schuhmacher, F. / Geschwill, R. (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden 2009.
- Schwartz, S. H. (1994): Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In: Kim, U., Triandis, H., Kagitcibasi, C. et al. (Eds.): Individualism and collectivism: Theory, methods and applications, London 1994, pp. 85–119.
- Sieber, E. H. (1966): Die Internationale Unternehmung. In: Engeleiter, H. J., Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, Berlin-Herne 1966, S. 51–68.
- Siedenbiedel, G. (2016): Führung international operierender Unternehmen. Band 457, Hamburg 2016.
- Steiger, T. M. / Lippmann, E. (2013): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Führungskompetenz und Führungswissen. Band I und II, 4. Auflage, Berlin 2013.
- Sure, M. (2017): Internationales Management: Grundlagen, Strategien und Konzepte. Wiesbaden 2017.
- Thomas, A. (1993): Kulturvergleichende Psychologie: eine Führung. In: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie. 1 Auflage. Göttingen 1993. S. 377–424.
- Thomas, A. / Utler, A. (2013): Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Genkova, P. / Ringeisen; T. / F. Leong (Hrsg.) Handbuch Stress und Kultur – Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven, Wiesbaden 2013, S. 41–58.
- Trompenaars, F. / Hampden-Turner, C. (1998): Riding the waves of culture – understanding cultural diversity in business. 2. Auflage, Santa Rosa 1998.
- Trompenaars, F. / Wooliams, P. (2004): Business weltweit: Der Weg zum interkulturellen Management. Hamburg 2004.
- Werner, B. (2012): Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Stuttgart 2012.

- 
- Wien, A. / Franzke, N. (2014): Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden 2014.
- Žižak, P. / Schmeisser, W. (2017): Internationale Unternehmenskulturen und Interkulturalität. In: Brem, A., Heyd, R., Schmeisser, W. (Hrsg.): Internationale Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. München 2017.



# Universalism and Particularism of Ethical Tools in Multinational Companies

by Hamza Asshidi and Anne Bartel-Radic

## 1. Introduction

Business ethics is a field studied significantly since the 1970's (Allhoff 2011). However, it insufficiently tackles the intercultural dimension. These studies indeed consider national contexts as given and compare them to evaluate differences and similarities. Following the seminal work of Hofstede (1980), several studies have highlighted the differences of values and ethics that exist between actors from different national cultures. Mainly studied categories of actors are managers (Becker / Fritzsche 1987; Egri et. al. 2000; Hood / Logsdon 2002; Christie et. al. 2003; Yong 2007), business students (Whipple / Swords 1992; Batory / Batory 2008; Ma 2010; Li / Persons 2011; Agarwal / Goodell / Goodell 2014), or both (Lysonski / Gaidis 1991; Grissom et al. 2017).

Ethical tools are defined here as an "ethical formalization" which responds "to a double challenge: it allows the company to react to pressures from its environment and constitutes a means of internal regulation" (Mercier 2002). In accordance with this definition, ethical tools not only include ethical codes, but also organizational values, ethical training or even seminars. Very frequently, ethical tools are set up to assume risk prevention functions (Adelstein / Clegg 2016). Ethical tools have been developed to allow a better adaptation, to manage the intercultural relations in business, and to resolve ethical dilemmas (Moon / Williams 2000). Some argue that ethical codes are an illusion (Holtzhausen 2015). However, ethical codes are overall seen rather as tools that can assume insurance or risk prevention functions notably from legal risks (Adelstein / Clegg 2016).

Literature has focused a lot on the results, but too little on the implementation processes of ethical tools in different national cultures. In other words, scholars have compared ethical tools internationally, but insufficiently studied the development and implementation of these tools in culturally diverse contexts. Indeed, ethical tools are not necessarily construed in a similar way. MNCs operate in foreign cultures that sometimes highly differ from its culture of origin in terms of manners, traditions, and interpersonal relationships and need to take into account these cultural and ethical differences (Buller / MacEvoy 1999). By analyzing the case of subsidiaries of large companies in Morocco and Mexico, D'Iribarne (2002) explains how global ethical tools can be locally adapted to be fully appropriate to employees and executives. Scholars have also showed that subsidiaries of the same company can differently construe the same ethical values put forward by the head office (Barmeyer / Davoine 2013). The difficulties that MNCs might face when implementing their ethical code in a foreign subsidiary have also been depicted (Helin / Sandström 2008). In line with these studies, we explore the way in which ethical tools "travel" internationally, within an MNC. Our research raises the question of how ethical tools are conceived and implemented in a context of cultural diversity within MNCs. With this intention, we propose to apply Perlmutter's (1969) EPRG model to MNC's ethics. This model is intended to clarify the possible approaches in terms of relations between

the headquarters and the subsidiaries of the MNC from an inside viewpoint. In other words, we intend to adapt this model to business ethics, and question to what extent it is relevant to understand the way in which the ethical tools “travel”. Consequently, our research question can be formulated in the following way: to what extent and how can the EPRG model represent the mechanisms of implementation of ethical tools in a culturally diverse context within MNCs?

For this purpose, we will first review the relevant literature which shows the knowledge gap concerning this question. We will then describe the method of the empirical research based on exploratory case studies of seven MNCs. Finally, we will outline and discuss the results.

## **2. Literature on business ethics: a still insufficiently intercultural perspective**

Business ethics is a constantly growing field of literature, but cultural diversity has insufficiently been studied while the number and size of MNCs continually increase.

### **2.1 International business ethics and business: a field of increasing importance**

Ethics is, according to the philosopher Paul Ricoeur (1990), “a research of well-being and to do well, based on an individual tendency to act in a constant way for good of others and in fair institutions”. If the basis of moral is the obligation, discussion is the essence of ethics. It concerns an argumentative practice anchored in defined contexts of decision-making and action (Nillès 2001). Values being inculcated within a given culture, the link between ethics and culture can be postulated (Thorne / Sanders 2002). Indeed, values never exist *ex nihilo*, but come out within a well identified cultural context (Kirchmeyer / Cohen 1992; Watson / Kumar / Michaelsen 1993). Ethics is a rich concept and has many definitions, meanings and illustrations within companies (Pariente / Pesqueux / Pesqueux Simon 2010).

Business ethics has been studied for many decades and in very different ways in the field of business administration. Some scholars date the origin of business ethics in Antiquity, with the Greek philosopher Aristotle to show that it crossed times in different forms, and that it has been developed through multiple sets of themes such as sustainable development, ethical management, corruption, diversity and gender (Luetge 2015, pp. 15). Business ethics is a sub-field of ethics, the purpose of which is to give companies an effective operating framework to guide managers in their daily work (Kolk / Van Tulder 2004; Kaptein / Wempe 2002). Modern research on business ethics started in the 1970’s (Meles 2015) with the debate on Corporate Social Responsibility (CSR) between M. Friedman (1970), who estimated that companies do not have any obligation in this field, and R.E. Freeman (1984, 1994) who considered that they have a duty notably towards their employees, customers, and the environment (Allhoff / Vaidya 2008a). CSR is a multifaceted and rich concept, which can take many different realities (Martinet / Payaud 2007, 2013; Pesqueux 2009). For the purpose of this work, we will focus on the ethical dimension of CSR.

Over the decades, business ethics took a continuously growing importance in research in business administration. International trade and ethics are increasingly studied together (Doh et. al., 2010), as a consequence of the decline of the power of the nation-states, the emergence of the non-governmental organizations (NGOs), the proliferation of self-regulatory bodies and of the essential changes concerning the MNCs themselves in terms of responsibilities, roles and structures (Doh et.al. 2010).

One of the main reasons of the growing interest in ethical tools is located in the United States. Since 2002, the Sarbanes-Oxley Act (SOX) requires that American and foreign companies (if they are quoted in the United States) adopt tools for internal control, notably to limit the risk of financial fraud (Callaghan et. al., 2012). The law also forces the companies to declare the adoption of an ethical code (or to justify the absence of such a code), which encourages the conformity of behavior with the American legislation (Canary / Jennings 2008). This code must be imposed to the financial officer of each company. *De facto*, the foreign subsidiaries of American companies had to comply with this law, as well as the European or Asian companies quoted in the United States, which accelerated the development of ethical codes (Barmeyer / Davoine 2007). This movement was accompanied by the creation, within many companies, of positions of “compliance officers” who are in charge of the implementation and promotion of evaluation tools of ethics in order to prevent any legal or reputational risk. Notably in Europe, human resource management departments happen to be in charge of this responsibility in a more managerial and less legal perspective. Thus, beyond the legal dimension, human resource management takes an increasing importance in this field, linking henceforth explicitly international management and ethics.

## **2.2 Ethical codes and national cultural diversity**

The concept of culture refers to socialization within a group. It is often reduced to ethnic or national origins (Kirchmeyer / Cohen 1992; Watson, Kumar, / Michaelsen 1993), in reference to the nation within which a person spends the longest and most formative part of his life (Hambrick, Canney Davison, Snell / Snow, 1998). But culture also refers to socialization within all types of social groups (such as regional, religious, professional, or social class...), where members collectively share certain standards, values and traditions which are different from those of other groups (Cox 1993). Consequently, culture is a system of values and deeply rooted assumptions, related to the social operations that are shared by groups of interacting individuals (Geertz 1973; Adler 2002; Maznevski et. al. 2006).

The differences between national cultures were studied to provide companies eager to settle in new countries with valuable information, sometimes in the form of guidelines. Intercultural management has sought to better understand the differences between employees and executives from different backgrounds. In this sense, ethics can help to better understand cultures; it represents an entry point for foreign companies (Chang 2012).

Some scholars estimate that universal and global ethical codes can basically be seen as tools or instruments (Holtzhausen 2015). Presented as objective and rational, they actually are an instrument of power. Individual and contextualized morals that are the only guarantee of ethical behavior should be preferred. Several studies sought to understand

the essence of ethical codes, their development and implementation processes. Thus, by studying the topic of child labor in the ethical codes of 50 large MNCs, Kolk and Van Tulder showed that generally universalism does not prevail (2004). These authors have notably shown that despite the existence of universal principles in the ethical codes of MNCs, multidomestic approaches often (in Perlmutter's terms, "polycentric" approaches) largely prevail within the big corporations (Kolk / Van Tulder 2004).

Various key factors impact the ethical standards of business and the attitude in an intercultural context. National culture, in particular, generates and shapes interactions at the institutional, organizational, and personal level. These three factors combined influence the perception of the ethical standards in business in a particular way in each culture (Stajkovic / Luthans 1997). Studies showed to what point the existence of a moral community within the company is relevant for the definition of the good and the evil, based notably on the national culture shared by the employees (D'Iribarne 2003).

### **2.3 Multinationals' ethical tools in the context of globalization**

The need for MNCs to correlate their corporate ethics and the global dimension of their activities was shown by Talaulicar (2009). The author underlines to what point the diversity of the cultural and legal environments can generate complications in the implementation of the ethics of companies. The elaboration and the implementation of global ethical codes which are respected by all the employees of a MNC are justified by good reasons. However, difficulties can emerge. This was the case of the legal dispute between Wal-Mart and Honeywell, when the latter implemented their ethical code in their subsidiaries in Germany (Talaulicar, 2009). In addition to this paper, only few other studies really tackled our topic. D'Iribarne (2002) focused on two case studies, the Mexican and Moroccan subsidiaries of two different MNCs (each in one country), to illustrate the relevance of the adaptation of global ethical tools for sense-making and allowing for the appropriation of these tools by local employees. In another article, D'Iribarne (2009) analyzes the ethical code of Lafarge to understand the way in which this MNC deployed it in its subsidiaries. Particularly, D'Iribarne details the means mobilized by this large corporation to take cultural differences into account through a lexical adaptation during the translations of its ethical charters for a greater coherence with the national culture in question; it also shows how the global values of the group make sense differently in the various countries of establishment of Lafarge (D'Iribarne 2009).

Helin and Sandström (2008) stressed the difficulties which an American company met when implementing their ethical code in their Swedish subsidiary where employees displayed a certain degree of resistance towards their headquarters' code. This resistance originated from their will to be different and to show the importance of Swedish national identity towards this culture which they do not really know. That is why the focus should be put more on the implementation process of the ethical code rather than on its content to avoid this paradoxical effect of implementation (Helin / Sandström 2008).

Barmeyer and Davoine (2013) refer to the EPRG model from a theoretical point of view and analyze the way in which various subsidiaries of a multinational group can adapt and interpret the values emitted by their headquarters in very different ways (Barmeyer / Davoine 2013). They thereby show the importance of the implementation process and

the transfer of values which is neither obvious nor linear. Indeed, they detail how various subsidiaries of the corporation adapted and interpreted the values transmitted by their headquarters: certain ethical elements were “recontextualized” by the employees of the foreign subsidiary and were understood differently from the sense that was given to them in their initial cultural context. In 2007, Barmeyer and Davoine had already shown resistances which could arise in the transfer of an ethical code from one national culture to others (from the United States to France and Germany) through an in-depth case study.

Our study precisely focuses on the question of the implementation process of ethical tools, in order to better understand how the employees of the foreign subsidiaries of a MNC can effectively and durably integrate these tools, in a context of cultural diversity.

## **2.4 The EPRG model – a relevant analysis grid applied to ethics**

Perlmutter's (1969) EPRG model is a proven general model and was used by scholars on several occasions (Mayrhofer 2014). Wind, Douglas and Perlmutter (1973) adapted this grid of analysis to international trade strategies to better understand the international deployment of marketing strategies. In a research on management of international alliances, Blanchot (2008) evokes the EPRG model to stress that the concept of an ethnocentric approach originates from Perlmutter. Furthermore, Grillat (2011) brought up to date the model of Heenan and Perlmutter (1979), which is the confrontation of his conceptual work of 1969 with empirical case studies, to analyze the practices of international human resource management of about fifteen MNCs. In accordance with Perlmutter's research, Grillat (2011) shows that each firm seems to mobilize several elements of the EPRG model to varying degree. She concludes notably on “a slow evolution of the French multinational firms to more geocentred ideal-types” (Grillat 2011, p. 140). She also underlines that most of the studied cases adopt rather ethnocentric behaviors in the emerging countries. Wind, Douglas, and Perlmutter (1973) more specifically sought to adapt this model to the field of international marketing. It is precisely this perspective of adaptation of the model to a different field of study that we adopt.

The choice of this reading grid is relevant for several reasons. The three main configurations of the EPRG model (Ethnocentric, Polycentric, and Geocentric) offer an appropriate reading grid of the methods of deployment of ethical tools by MNCs in their international subsidiaries. A company which wants to be established in various countries, and consequently in various national cultural contexts, can choose to keep the same ethical tools for the whole of the subsidiaries, estimating for example that its corporate culture must be the same for all (ethnocentric approach). Conversely, the multinational company can consider that cultural differences are so strong that it would be counter-productive not to take them into account. In a polycentric configuration, the MNC leaves an increased latitude to its subsidiaries in order to adapt better to cultural realities. A geocentric approach in the field of ethics means an implication of the subsidiaries in the development of the ethical tools. Thereby, cultural diversity is considered from the very beginning and increased attention towards the different aims at increased adhesion within the subsidiaries. Whatever the configuration, the diffusion of ethical standards is not obvious and these theoretical logics are never present in a company in a pure way. A company can thus simultaneously adopt several approaches.

Table 1 below, resumes the way in which we adapted the EPRG model to business ethics in MNCs. The first three lines concern ethical tools we identified: ethical codes, corporate values, and ethical training. Line four distinguishes the different types of headquarter / subsidiary relationships impacting the transmission of ethical tools. Line five details the sensitivity of MNC headquarters to cultural diversity.

	<b>Ethnocentric approach</b>	<b>Polycentric approach</b>	<b>Regiocentric approach</b>	<b>Geocentric approach</b>
Ethical code	Ethical code elaborated exclusively by the headquarter and enforced to subsidiaries	Different ethical codes in each country where the MNC is present, to effectively take into account cultural differences	Common ethical code at a regional level (continent, subcontinent...) but differences between these regions	Global code of ethics, elaborated with the implication of the subsidiaries, to consider the different national cultures
Corporate values	Global values put forward by the headquarter and enforced to subsidiaries	Different values in each country, to consider cultural differences	Different values in each region	Global values, but elaborated conjointly by headquarter and the subsidiaries
		Global values but differently interpreted according to national culture	Global values but differently interpreted according to regions	
Ethical training	Ethical training elaborated exclusively by the headquarter and enforced to subsidiaries	Different training in each country	Global training at a regional level, but different between regions	Global training, but elaborated conjointly by the headquarter and the whole of subsidiaries
		Global training but adapted to each country	Global training but adapted to each region	
Degree of latitude left for the application of ethical tools	None	Very high	None within regions, very high across regions	None
Sensitivity of headquarters to cultural differences	Low	Very high	High towards differences between regions, low towards differences within regions	High

**Table 1: A theoretical adaptation of the EPRG model to the international development of ethical tools within MNCs**

**Source:** own representation.

### **3. METHOD: an exploratory research based on seven case studies**

This research mobilizes an abductive research design based on seven exploratory case studies of MNCs.

#### **3.1 Research design**

This research aims at appreciating the way in which multinationals elaborate and implement their ethical tools in a context of cultural diversity. We intend to contribute to the understanding of how these ethical tools 'travel' across countries and cultures, from the headquarters to its international subsidiaries. We also seek a better understanding of the opportunities and the difficulties generated by the use of ethical tools in MNCs operating in culturally diverse countries. For this purpose, we use the EPRG model as a grid of analysis to study the ethical strategies that develop MNCs. Therefore, the companies examined here are analyzed through the prism of this model to understand which approaches they develop as well as the reasons and the processes of these choices.

Thus, this is a bottom-up research for better grasping the ways in which the actors conceive ethics and its concretization from the international point of view, its implementation via tools which they design and diffuse from headquarter to subsidiaries. Huberman and Miles' (1991) methodology was mobilized.

#### **3.2 Selection of the case studies**

This research is based on a series of seven exploratory case studies of MNCs. These companies have been selected for their international dimension. As our topic concerns MNCs facing various cultural contexts, we have targeted MNCs operating in at least three countries. Another criterion was the will of the MNC to create a minimum of synergy between its subsidiaries, and between the subsidiaries and the headquarters. These relations are analyzed through the prism of Corporate Social Responsibility (CSR), and more precisely its ethical component (the international norm ISO 26 000 clearly defines the relations between CSR and ethics). Hence, certain companies were rapidly discarded because of a lack of ethical links between the different locations. For instance, an insurance company has been left behind given that its subsidiaries are too autonomous and independent from each other to allow the study how its ethical approach "travels". We aimed to include MNCs from various national origins, but only partially achieved this aim.

The seven examined MNCs fulfill these conditions. Four the multinationalism aspect, French, as well as American, Swiss and Japanese were taken into account. Data collection was based on semi-directive interviews of an average duration of approximately one hour. Most of the interviewees were Chief Human Resource managers, some others were managers, ethics officers or industrial directors. The seven interviews have also allowed to collect a certain number of internal or public documents, related to the ethical tools of the studied companies.

#### **3.3 Description of the case studies**

To preserve the anonymity of the seven MNCs studied, we will name each company by a letter. Four companies are from French origin; interviews have been achieved at the headquarters. The three others are based in the United States of America, Japan, and

Switzerland respectively. For practical reasons, the interviews have taken place in a French subsidiary, with local managers in these companies. Besides company B, all the studied companies have an ethical code as core element of their ethical tools.

The case A is an American multinational. We have achieved an interview with a manager and a head of human resources of a French subsidiary. A forty-page ethical code, very detailed, applies for the whole subsidiaries and is translated for all of it.

The case B is a French multinational which shows rapid growth on an international scale during the thirty last years. An interview has been achieved with a head of human resources in France, who is responsible of one of the societies of the group. The latter has no ethical code but corporate values only.

The case C is a French multinational. An interview has been conducted with a head of human resources. This company, as the company A, owns a thick ethical code.

The case D is a French medium-sized firm. We have achieved an interview with a head of human resources in the head office of the company in France. This multinational has a concise ethical code (one page), which expounds general principle and expected ethical behaviors.

The case E is a major Swiss multinational. An interview has been achieved by telephone with a head of human resources who works in France, in one of the various sites of this group. It has a quite synthetic and general ethical code (eight pages). It gives the main ethical principles of the company, for the whole subsidiaries.

The case F is a Japanese medium-sized firm. A common interview has been achieved with a head of human resources and an industrial director, in one of the French sites of the company. It has a short and very general ethical code (two pages).

The case G is a very large French multinational. We have achieved an interview by video-conference with one of the two global ethics managers, working in the head office of the company. It has an apparently long ethical code (forty pages) whose formal presentation is spacing. Globally, the document declines ethical values of the company and tries to define a general principle which is contextualized and concretely illustrated afterwards. The Table 2 summarizes the information about the MNC's studied.

	<b>Head-count</b>	<b>Home country</b>	<b>Activities</b>	<b>International structure and foreign subsidiaries</b>
A	14000	USA	Supplier of semi-conductor's industry	82 sites in 17 countries
B	6000	France	Manufacture of clips and linking elements for automotive industry	35 subsidiaries in 21 countries over 4 continents
C	3500	France	Engineering, consulting and project management (building, water, energy...)	Tens of subsidiaries, which 10 really significant (Europe, Asia, Africa)
D	2500	France	Plastics processing and chemistry	Group formed around 4 top brands, in 6 countries (USA, Mexico, France, Poland, China, South Korea)
E	130000	Switzerland	Pharmaceutical industry	3 great subsidiaries, implanted in 140 countries
F	3600	Japan	Manufacture and sale of office equipment	Several subsidiaries in 4 continents
G	200000	France	Digital services	3 great subsidiaries, and many sites in 44 countries

**Table 2: Description of the seven MNCs studied**  
Source: own representation.

### 3.4 Data analysis

The interviews were recorded and transcribed. According to the methodology of Huberman and Miles (1991), the data were coded in accordance with the three main approaches developed by Perlmutter. The identified ethical tools were successively classified according to whether they fall primarily within an ethnocentric, polycentric or geocentric approach (the regiocentric dimension, which was unrepresentative in the studied cases, was excluded). The companies never adopt one approach in a pure way. It was consequently necessary to consign to what extent each ethical tool falls into the three approaches, show the role of the subsidiaries in the development of the ethical tools and the way in which the employees of the different countries integrated these standards.

## 4. Results

Table 3 summarizes the results of the seven case studies. They are presented according to the three main approaches defined by Perlmutter.

	<b>Ethnocentric approach</b>	<b>Polycentric approach</b>	<b>Geocentric approach</b>
A	<b>ETHICAL CODE:</b> Global, procedural, coercive <b>VALUES:</b> Global, related to corporate vision and missions (VMV) <b>TRAINING:</b> Global, identical	<b>LATITUDE</b> for daily adaptation to cultural differences (China, Israel, Italia...) Importance of cross-cultural learning	
B	<b>NO ETHICAL CODE</b> <b>VALUES:</b> Global, presented as essential <b>TRAINING:</b> « Servant leadership » for 200 managers	<b>LATITUDE</b> for adaptation of values	
C	<b>ETHICAL CODE:</b> Global, long, detailed, procedural, coercive (Anglo-Saxon logic) <b>VALUES:</b> Global, not clearly enounced (but « inspire the rest»).	<b>NECESSITY</b> of confrontation of cultural to allow convergences	
D	<b>ETHICAL CODE:</b> Short, general (1 page) <b>VALUES:</b> Global <b>TRAINING:</b> Co-development.	<b>NECESSITY</b> to know and to consider cultural differences	<b>CORPORATE TECHNIQUES AND EXPERIENCE:</b> allow to overcome cultural differences.
E	<b>ETHICAL CODE:</b> General, evasive, average length <b>VALUES:</b> Global 6 instead of 12 before <b>TRAINING:</b> Global, identical, annual (200 persons, across all grades)	<b>FRENCH INITIATIVE:</b> « benchmark of behaviors », a kind of application of values.	<b>ENGAGEMENT SURVEY:</b> to consider cultural differences
F	<b>CODE OF ETHICS:</b> Global, short <b>VALUES:</b> Global, deeply rooted in Japanese national culture	<b>ETHICAL CODE AND VALUES IN FRANCE:</b> adaptation of the ethical code and values throughout its translation into French (relation with hierarchy, individualism, gender) → however, distrust of the headquarters	
G	<b>CHART:</b> Global, less detailed and procedural than A and C) <b>VALEURS:</b> Global, general, from the company's founder <b>TRAINING:</b> global, on different themes (corruption, on the chart, concurrence)	<b>ETHICAL CODE AND VALUES:</b> a common goal, but differently understood according to national cultures <b>PROJECT OF AN INDIAN ETHICAL CODE</b> (« Code 2.0 »)	

**Table 3: The EPRG Model applied to ethical tools of MNCs**  
Source: own representation.

We will first show that cultural diversity is not taken into account in the developmental process of ethical tools. We will then detail in three sections the ethical tools likely to allow a transposition to different cultural contexts. The last three sections will list the ways in which the reception of these ethical tools by employees of foreign subsidiaries can be supported.

#### **4.1 Cultural diversity, notable absentee in the development of the ethical tools**

Whatever the context of development of the ethical tools, cultural diversity never seems to be taken into account, most recognizable at the beginning of the process. We discovered two main configurations.

The first configuration is a change of the company structure which led to the adoption or the change of the ethical tool. The formalization of the ethical values and rules of the company in a detailed code originates from the merger of two entities, the implementation of a head office, and the requirements imposed by international financial lenders such as the World Bank (C). It can also be a step in the process from a financial holding financial group to a global group (D).

The second configuration is a change of legislation as the engine or catalyzer of the implementation of ethical tools. This is the case with regard to the American legislation, generally, even if this was not always clearly evoked; or to the Japanese law (Japan-SOX, Financial Instruments and Exchange Act, promulgated in Japan in 2006) (F).

Furthermore, we can note here that during the survey interviewees often insisted on the need for an impulse from top management, from the headquarters, to disseminate ethical tools in all foreign subsidiaries of the company. Everyone pointed at the driving force of the Chief Executive Officer (CEO) and the Board of Directors in implementing these tools. According to us, this contributes to the relevance of the EPRG model, which analyzes the various relationships between the headquarters and its subsidiaries.

#### **4.2 Ethical codes, the mainstay of ethical tools**

Apart from one company (B), all the studied companies have ethical codes of different lengths and nature, one global ethical code for the whole corporation which is usually translated for the countries where the company has subsidiaries of sufficient size. This does not necessarily mean that these codes fall within ethnocentric approach, which would require that the same code, drawn up quite exclusively by the headquarters, is imposed on the subsidiaries while conveying the original culture of the MNC. Concretely, different situations arise.

The ethical codes of two companies (A) forty pages; C) twenty pages) follow an Anglo-Saxon logic, are very procedural, detailed, and try to highlight all the critical situations which the employees can be confronted with. In these two cases, a very rich device exists to allow a scrupulous application of the ethical tool. It is difficult to say whether they follow a rather ethnocentric or geocentric logic. Theoretically, if the MNC take into account the different national cultures of their respective subsidiaries when developing the ethical code, the approach is geocentric, otherwise, it is ethnocentric. More information would be needed to answer for sure.

Another company (G) forty pages) has apparently a long code but the presentation is more well-spaced and remains in fact quite evasive. It develops the values of the company and defines general principles before contextualizing them in concrete situations. It therefore leaves a bigger latitude in terms of application than cases A and C. The idea that guided the conception of the charter of company G is imagined by the interviewee as follows: the code is the mountain to reach, and the way to get there is different according

to the cultures. It therefore follows a rather polycentric approach, because despite the tool being global, it takes different forms in different countries. Nevertheless, the consideration of cultural diversity remains relatively weak, compared to what could be done according to the interviewee, especially in the Indian case, as we will see later.

Company E (eight pages) has a rather synthetic charter. It is more general and does not seek to detail procedures. Instead, it gives the main ethical orientations of the company from the point of view of the headquarters, hence uses a rather ethnocentric approach.

The cases D (one page) and F (two pages) have very short and general charters. They set general ethical principles and behavior that is expected or shall be avoided. As regards case F, it is important to emphasize that during the translation into French, French officials sought to find a terminology and elements closer to French reality and culture. Therefore, the French version of the code is a little longer and more precise, to allow French employees to better integrate it, thus mitigating the cultural differences that exist between the two countries. In other words, from the headquarters' point of view, the charter is rather ethnocentric. However, the adaptation work carried out by the French subsidiary makes it possible to speak of a polycentric approach which was not done or wished by the headquarters. On the contrary, the latter expressed a certain mistrust towards this (D).

#### **4.3 General values for a relative inclusion of cultural diversity**

All the seven multinationals have formulated values which they seek to bring to the fore. The idea is to ensure that the employees and the executives adopt them as far as possible. We can distinguish two categories of companies, those who seek to take into account cultural differences between the countries where they are established and those who do not mention these aspects.

The companies of the first category seek to formulate and integrate corporate values that take into account cultural differences while trying to exceed them, to overhang them and consequently help the employees to better work together, falling within a polycentric approach. Thus, the values can be directly dependent on the vision of the company and its missions (A). These three elements in this company are bound and closely articulated in an internal document called 'Vision, Mission, Value' (VMV), which applies to the whole of the MNC. Synthesized on one page, this document openly echoes the ethical code. These recently modified values represent a change in corporate culture, related to a change in strategy:

"What has changed much is not the values chapter [...] it is rather the strategy chapter which is different today. And when you have a change in strategy, to get the support of the staff and members of the company, you must reinforce your vision, your mission and your values. Because it is around that, that the company is founded, that all the employees gather! To make a company successful, you need to make people go in the same direction. And to make them go in the same direction, they need to gather around common values" (A).

In the same way, some estimate that it is through the "confrontation of different cultures that one is able to follow and dictate good practices" (C). This interviewee considers that

this confrontation generates convergences which is necessary to know to exploit in order to make it possible that the collaborators meet and understand each other on these values and exceed cultural differences. Frequently, these values are formulated in a sufficiently large way to be adapted to the different national cultures of the foreign subsidiaries (B), facilitating an appropriation by the employees all over the world.

In the second category of companies, the values emitted by the headquarters are imposed in an equal way to all the countries of establishment, without a real will to take into account cultural diversity, following rather an ethnocentric logic. The interviews never really made it possible to bind these tools to cultural diversity. In these companies, the interviewees enumerated and described the corporate values without ever relating them to cultural diversity (D, E, F). That is particularly evident for the Japanese company, where the corporate values are strongly anchored in the Japanese culture. They are diffused as such in the foreign subsidiaries, even if adaptation was flexible in the French site (F). Thus, during the translation into French, the French managers sought to find a terminology and elements closer to French reality and culture. The French version of the code is a little longer and more precise to make it possible for the French employees to integrate it better and thus to mitigate the cultural differences which exist between the two countries (F).

#### **4.4 Ethical training to transmit the ethical tools by exceeding cultural differences**

Systematic ethical training for all of the employees of an MNC contributes to a certain extent to exceed cultural differences, since they seek to diffuse the same corporate culture to employees from various cultural horizons. For this reason, it can be assimilated to a geocentric logic, provided they have been developed taking into consideration the cultural diversity within the group, and the local management of different countries.

In some companies, general training is planned for the whole of staff, without exceptions, with an upgrade every year (A, C). To be sure that every employee integrates the ethical code well, online training is given during recruitment, and is repeated every year in a shorter format ("refresh") (A). A "recycling of the code of conduct", makes it possible to show the employees "what is expected from them regarding ethical integrity" (E). E-learning modules on great ethical problems of the company (ethical code, prevention of corruption, competition law) are offered for employees who just joined the company (G).

More targeted training also exists for specific groups of employees like subsidiary managers. Training shall help them to be in accordance with the corporate values. A HR director evoked an 'ethical framing' (200 managers, B). Leadership training and co-development also exist, in line with corporate values, for people of all hierarchical levels, and coming from all of the countries where the MNC is established. By targeting a representative part of the employees (200 people, approximately 10%, D), it is intended to reach all departments and locations of the MNC. That allows rich exchange of experience and its transmission to the headquarters by integrating a maximum of cultural diversity.

#### **4.5 The engagement survey, potential tool for the adaptation to cultural diversity**

Some companies carry out surveys among the employees to get their opinion. For instance, a great engagement survey has been achieved among all of the employees (D). It was a question of evaluating the employees' adherence to their corporation from a global perspective insofar as "the adherence of management (is) considered as essential so that the action plans are adapted to the local level!" (D). This showcases the will of this company to consider the reality of the international sites and thus national cultures. Indeed, after debriefings and feedback an action plan was implemented in each site in a specific way in order to reflect the points of view of the employees accurately. This can consequently allow some harmonization between ethical devices and the specific cultural differences of each unit of group D. The process is the same for all the countries of establishment (D). It is clearly a device that is part of a geocentric approach because it integrates feedback from foreign subsidiaries in order to better consider the local reality and culture of the sites.

#### **4.6 Own ethics code for every country? For a complete awareness of cultural diversity, following a polycentric approach**

All in all, the studied ethical codes do rather not take cultural diversity into account: they are global, sufficiently general for a margin of interpretation according to the cultures, but without according significance to the various national cultures. However, in one of the companies (G), the person in charge of ethics expressed his regrets regarding the insufficient consideration for cultural differences in the ethical tools of the company. Indeed, he speaks about the current ethical code like code "1.0" and would like to pass to a code "2.0" (G). The latter could not be realized because of a lack of means and of 'maturity' of the company but should, according to the interviewee, include the various national cultures and leave them a larger margin of adaptation and interpretation of the values. The company G considers even the writing of an Indian ethical code (most of its manpower is in this country). Indeed, according to him, one does not speak about corporate values in the same way in India or France, and it is necessary to adapt the tools to the national cultures of the countries where the company is established. It is not only a project, it is a real will, a matter of a need for making better correspond the values of the company with those of the employees of a very different country. It is a question "of falling within the system of values at the local level, in Indian reality" (G), allowing clearly a polycentric logic.

#### **4.7 The national application of global principles: an entire integration of cultural diversity for another kind of polycentric approach**

Without writing an ethical code for each country, but still in a polycentric logic, some companies try to translate their ethical principles into actual behavior, to allow a better reception and application of the latter. Only one company took the initiative to do it (E). In France, and nowhere else in the group, a work of "practical application" of the values was completed to allow a "common culture of management" (E). This "translation of the values in concrete actions to have a resonance on the management culture" (E) is all the more important as the group is not originating from France, but from Switzerland. The values

“are always translated into frames of reference [of behavior] which are normalized enough and rather precise” (E) to allow a real adoption of the values by the employees and the managers, and to avoid “subjective biases” (E) in the definition of the values, against the idea that there would be as many definitions as individuals. Moreover, the interviewee thinks that at in this MNC, “you could not find a definition of the integrity or a practical application of the different integrity in Germany or France” (E).

#### **4.8 A differentiated cultural apprehension of the ethical risk management**

The ethical risks are not perceived equally across national cultures.

Some managers clearly explained the evolution of the apprehension of the risk from its organization (C). The interviewed head of human resources stresses that before its independence, when the company was a subsidiary of a large MNC, company C reasoned in terms of “risk sharing, protected by a big company with headquarters”? Hence, they could give less emphasis to ethics and just care for not to be caught in a “big” scandal. The use of intermediaries to obtain contracts, “to outsource these ethical questions”, in Southern countries in Asia of Africa, was rather secretive. Since the company has become independent, it must fully assume these risks (the head of human resources speaks about new “awareness”) and must consequently implement ethical tools to prevent them. Whether it is about corruption, conflicts of interest or other, ethics can make it possible to avoid drifts.

Clearly legal risks are also mentioned, concerning the need for the employees for having work visas when they travel for professional purposes (A). One interviewee mentioned the example of Israeli employees who express a certain casualness on these questions and settled for tourist visas to come to work in Europe or in the USA. The interviewed manager had to strongly insist to make clear to these employees that this attitude could create additional risks for the company.

One of the main consequences of the ethical risks, beyond legal dimension, is measured by the company’s reputation and image and the way in which it suffers. Indeed, their image and reputation are a highly valuable asset for the studied MNCs. Thus, the significance of the impact of (un-)ethical behavior on the reputation and the corporate identity were showcased (A). In an interrogative way, the interviewees (A) question themselves: “which will be the brand image that I will give to the whole world as an international company? What will I lose as a business if my business it is not ethical today”. And they specify: “this means that you must respect the basic principles like child labor, fair and honest pay, and respect of women” (A). These basic principles must be considered in an invariable and systematic way, even in countries where ethics are different, or simply less developed

Whether it is case A or the case C, cultural difference seems to lead to a different apprehension of the risks linked to ethics. Hence, a more polycentric approach is relevant in practice, while this does not translate into lower ethical standards.

## 5. Discussion

### 5.1 Ethical tools, supporting strategic risk management

Generally, the means allocated to ethics vary much according to the studied companies, independently from the companies' size or structures. On the one hand, one of the big MNCs studied (200,000 employees) counts only two people who attend to ethics and compliance (G). On the other hand, a company of a similar size (130,000 employees) seems to deploy much bigger means, particularly in terms of ethical training for the whole company (E). This clearly raises the question of the strategic dimension of ethics for the companies, which is difficult to evaluate. However, several studies showed the merit and even the need for making business ethics a strategic axis (Hosmer 1994; Key / Popkin 1998). It was also clarified that most of the literature in business ethics considers that ethics must clearly and substantially be integrated in the global strategy of the company, to not only contribute to the success of the latter, but also to allow positive consequences on all of the stakeholders (Noland / Philips 2010). Other research, such as the study carried out by Martinuzzi and Krummy (2013), give indications about the stages to be followed to acquire competitive advantage through ethics, and introduce organizational transformations likely to improve corporate performance.

This strategic dimension of ethics lies particularly in the apprehension of risk by MNCs. Indeed, risks, notably at the legal level, are mentioned in several interviews as one of the purposes of ethical standards. The literature showed on this subject that ethical codes can sometimes follow a risk management and control perspective, rather than a human resource management perspective. Indeed, many situations simultaneously concern the legal question, ethics and the company's interest, and it is often difficult to discern what exclusively concerns ethics, and what concerns the risk management. This kind of configuration implies that any misbehavior in an ethical perspective implies misbehavior in a risk management perspective, generating, potentially, effects of power which could be sanctioned (Adelstein / Clegg 2016). This shows to what extent ethical codes can have real implications for the employees, representing tools which are essential for them and which they must respect. It is already difficult to install 'correct' behavior in the country of origin of the MNC, but it will be even more complicated in a foreign subsidiary with a different culture. Overall, risk management shall apprehend ethics as a field for itself, concrete, precise and effective, and not simply cosmetic, because the increasing request of consumers and stakeholders should be satisfied in the interest of the MNC (Flipo 2007).

Additionally, the study displays that the strategic dimension of risk also relates to the concern for their image expressed by the MNCs. It is sometimes openly evoked by the interviewees. Thus, and the literature often puts it forward (Fombrun / Gardberg / Barnett 2000; Bartlett / Preston 2000; Tian / Slocum 2016), the company's reputation is essential and must be protected at any cost because the consequences of a scandal, of any kind, can be disastrous (Basu / Palazzo 2008).

## 5.2 The management of people in a culturally diverse context

The engagement survey in case C shows to what extent the employees' support can play a crucial role in the smooth running of the company and the respect of its ethical principles. That shows that ethics can allow a better adherence to the company. Feedback from local and foreign employees can help managers to improve corporate culture. Ethical tools can translate corporate culture and values for foreign employees who live in very distant countries and cultures. They might generate concrete changes which lead to a better integration in the organization. In that sense, the engagement survey of the company C is a good illustration of what can really be a suitable tool for taking stock of the relation of the employees to their company and to give rise to a dialogue and a better inclusion of employees from various cultures.

Moreover, ethical training is also a matter of importance for the implementation of ethical tools. We showed the extent to which training occupies a great role within ethical tools of some of the MNCs studied. Literature shows that training is the best means of giving a distinct apprehension of principles which may appear remotely. D'Iribarne, Taillefer and Tréguer-Felten (2010) give a good illustration by analyzing the Chinese subsidiary of the Lafarge group and show the way in which Lafarge implemented its organizational values while adapting them to the Chinese context, particularly through an investment in ethical training. That made it possible to give substance to these values and give a good image of the company, its ideals, and its practices in a Chinese context (D'Iribarne / Taillefer / Tréguer-Felten 2010).

## 5.3 Ethics, a translation of the headquarter-subsidiary relationships

In all casestudies, the first impulse and the development of the ethical tools followed a top-down logic, from the headquarters towards the subsidiaries. Top managers had a strong will to implement these tools. This confirms the relevance of the EPRG model to analyze the ethical tools. What differs between MNCs, however, is the degree of autonomy, the flexibility left by the headquarters to their subsidiaries regarding ethics.

Overall, only few studies really showed the means used by the multinationals to control effectively their subsidiaries abroad, although this remains a key question (Jaussaud / Schaaper 2006). The authors indeed showed to what extent the balance between various control instruments is difficult to find (Jaussaud / Schaaper 2006). Our paper focused on the instruments related to ethics, which was studied even less by the literature, and which is not mentioned by Jaussaud and Schaaper (2006), despite their intention to include all the instruments that allow for the control of subsidiaries by the headquarters. However, important studies do exist thereon. Barmeyer and Davoine (2013) notably showed that even if the parent companies attempt to work out and indifferently diffuse their ethical tools in all of their subsidiaries, the interpretation of the tools can differ, according to the national cultures.

Moreover, even if the ethical tools of the studied multinationals do not always reflect it, management clearly has in mind the importance of the cultural differences and the need for better apprehending them. Not only do they know the difficulties which they can gen-

erate, because they regularly face cultural differences, but also do they perceive the impact on corporate performance. Whether the MNC intervenes in poor countries where ethics is not always the first concern, or simply in national cultures that are radically different from the headquarters' national culture, the confrontation of cultures often generates complications. Therefore, ethical tools such as a dedicated ethical code, especially conceived by the headquarters for a foreign subsidiary is relevant. An ethical code adapted to a national culture is coherent with D'Iribarne (2003a; 2003b) who insists on the fact that there exist moral communities within the subsidiaries, particularly based on the national culture of the site. It also generates interpretations of the good and the evil that are clearly identified and shared by the employees.

We saw that the degree of adaptation of the ethical tools varies across the companies. Some use the same ethical tool everywhere and apply it in the same way, when others leave real flexibility to subsidiaries. The literature gives us keys of understanding to these configurations. The ERPG model (ethnocentric, regiocentric, polycentric and geocentric approaches; Perlmutter 1969) offers a grid of analysis that permits the understanding of the various options that exist for the MNCs. But whatever the configuration, it must be noted that the classification of the ethical tools' diffusion is not obvious and that these approaches are theoretical ideal-types that are never present in a company in a pure form.

According to Perlmutter, other authors distinguish three possible configurations of strategic management of human resources on an international level (Taylor / Beechler / Napier 1996): a comprehensive strategy through the exportation of HR management and universal ethical standards; multidomestic strategies by the adaptation of HR management; and transnational strategy by the integration of HR management, and cosmopolitan ethics (Kolk / Van Tulder 2004). Birkinshaw and Morrison (1995) also developed a typology about the roles of subsidiaries in MNCs; the structural context's characteristics are discussed through the notion of hierarchy (vertical relations between the parent company and the subsidiaries) and heterarchy (rather horizontal relations).

Both theories are rather close and show that the literature can help to better determine the most adequate and balanced configurations between headquarters and subsidiaries regarding ethics. That shows the need for studying, subtle and in an interactionist way, headquarter-subsidiary relationships. It seems to be the only means of understanding how and to what extent cultural differences can improve the performance of these companies.

## **6. Conclusion**

In several of the case studies, real efforts or a real will were expressed for a better inclusion of various national cultures. Whether this inclusion is already set up or for the moment only desired and underdeveloped, cultural diversity is a reality with which the managers, HR directors, or chief of ethics are confronted and wish to answer as well as possible. This research makes contributes with rather fine knowledge of the mechanisms of elaboration and implementation of ethical tools in the studied multinationals. It can be

seen that the EPRG model makes it possible to address, in an appropriate way, the relations between the headquarters and the subsidiaries of an MNC from an ethical point of view. Concretely, it appears that the ethical tools of the same company may seem to follow contradictory logics, some tools being more ethnocentric than others. Similarly, different approaches are used whether the subsidiary is located in a rich or emerging country. It also appears that the approach taken in the tools may differ between the phases of elaboration and their implementation. A value may thus seem clearly ethnocentric, and be applied in a somewhat differentiated way according to the national cultures of the countries of the subsidiaries. That is why a same tool can simultaneously be understood through two different approaches.

Because of its exploratory nature, this study gives only a small outline of reality. Indeed, within each case, only one or two actors have been interviewed. Moreover, their functions differed, from HR directors to subsidiary managers, or chief of ethics. These elements are inherent to any exploratory study, which does not claim exhaustiveness, but makes it possible to foresee new and fine-tuned elements about the implementation of ethical tools. Another limit is the fact that some interviewees work at the headquarters or in the country of origin of the MNC, while others work in a subsidiary, and therefore in a different cultural environment. The research would require more interviews, in several subsidiaries of the studied companies, to complete the view of ethical tools. So far, it is difficult to discern individual discourse from the company's discourse. It would also be interesting to adopt a longitudinal vision to clearly understand the wheels that govern the international implementation of the ethical tools of MNCs.

The outlook is therefore rich and future work should focus on furthering qualitative research on this subject, which has not been adequately addressed. In the future, it will be necessary to lead in-depth case studies to examine the various ways in which ethical tools are implemented within the subsidiaries of MNCs. Indeed, this exploratory study clarified different configurations which shall now be better defined, detailed and analyzed to understand how cultural diversity slows down or contributes to the definition of a global corporate culture in MNCs.

## References

- Adelstein, J. / Clegg, S. (2016): Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance. In: *Journal of Business Ethics*, 138 (1), p. 53–66.
- Adler, N. (2002): *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western.
- Agarwal, R. / Godell, J. E. / Goodell, J. W. (2014): Culture, Gender, and GMAT Scores: Implications for Corporate Ethics. In: *Journal of Business Ethics*, 123 (1), p.125–143.
- Allhoff, F. (2011): What Are Applied Ethics?. In: *Science and Engineering Ethics*. 17 (1), p. 1–19.
- Allhoff, F. / Vaidya, A. J. (Eds.) (2008a): *Business ethics*. Calgary: Broadview Press.
- Barmeyer, C. I. / Davoine, E. (2007): Les résistances européennes aux codes de conduite nord-américains: une étude de cas franco-allemande. In: *Revue Sciences de Gestion*, 60, p. 51–74.
- Barmeyer, C. I. / Davoine, E. (2013): "Traduttore, Traditore"? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine. In: *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18 (1), p. 26–39.
- Bartlett, A. / Preston, D. (2000): Can ethical behaviour really exist in business?. In: *Journal of Business Ethics*, 23 (2), p. 199–209.
- Basu, K. / Palazzo, G. (2008): Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. In: *Academy of Management Review*, 33 (1), p. 122–136.
- Batory, S. / Batory, A. H. (2008): Evaluations of Academic Integrity and Business Behavior: A Cross Cultural Examination of the Perceptions of American and French Students. In: *The International Journal of Learning*, 15 (1), p. 65–74.
- Becker, H. / Fritzsche, D. J. (1987): Business Ethics: A Cross-cultural Comparison of Managers' Attitudes. In: *Journal of Business Ethics*, 6 (4), p. 289–295.
- Bergadaa, M. / Nyeck, S. (1992): Recherche en marketing, un état des controverses. In: *Recherche et Applications en Marketing*, 7 (3), p. 23–44.
- Birkinshaw, J. M. / Morrison, A. J. (1995): Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies*, 26 (4), p. 729–753.
- Blanchot, F. (2008): Gestion des alliances internationales. In: Davel E. / Dupuis J-P / Chanlat J-F (Dir.), (2008): *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'Université de Laval, avec la collaboration de Télé-Université (UQAM).
- Bogdanova, E. (2015): Cross-cultural collaboration in contemporary Russia: problem of contracting. In: *The Journal of Social Policy Studies*. 13 (1), p. 123–136.
- Buller, P. F. / McEvoy, G. M. (1999): Creating and sustaining ethical capability in the multinational corporation. In: *Journal of World Business*, 34 (4), p. 326–343.

- Callaghan, M / Wood, G. J. M. / Payan, J. M. / Singh, J. / Svensson, G. (2012): Code of ethics quality: An international comparison of corporate staff support and regulation in Australia, Canada and the United States, *Business Ethics. In: A European Review*, 21 (1), p. 15–30.
- Canary, H. E. / Jennings, M. M. (2008): Principles and Influence in Codes of Ethics: A Centering Resonance Analysis Comparing Pre- and Post-Sarbanes-Oxley Codes of Ethics. In: *Journal of Business Ethics*, 80 (2), p. 263–278.
- Chang, C. L-H. (2012): How to build an appropriate information ethics code for enterprises in Chinese cultural society. In: *Computers in Human Behaviour*, 28 (2), p. 420–433.
- Christie, P. M. J. / Kwon, I.-W G., Stoeberl / P. A., Baumhart, R. (2003): A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States. In: *Journal of Business Ethics*, 46 (3), p. 263–287.
- Cox, T. H. (1993): *Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- D'Iribarne, P. (2002): Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations. In: *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), p. 243–256.
- D'Iribarne, P. (2003): Des pratiques de gestion modernes enracinées dans les cultures du tiers-monde. In: *Présence Africaine, Nouvelle série*, 167/168, p. 27–35.
- D'Iribarne, P. (2003): The Combination of Strategic Games and Moral Community in the Functioning of Firms. In: *Organization Studies*, 24 (8), p. 1283–1307.
- D'Iribarne, P. (2009): *L'épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris: Seuil.
- D'Iribarne, P. / Taillefer, G. / Tréguer-Felten, G. (2010): In China, between guanxi and the celestial bureaucracy. In: *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 100, p. 37–47.
- Doh, J. / Husted, B.W. / Matten, D., Santoro, M., (2010): Ahoy There! Toward greater congruence and synergy between international business and business ethics theory and research. In: *Business Ethics Quarterly*, 20 (3), p. 481–502.
- Egri, C. P.,/ Ralston, D. A., Murray, C. S., Nicholson, J. D. (2000): Managers in the NAFTA countries, A cross-cultural comparison of attitudes toward upward influence strategies. In: *Journal of International Management*, 6 (2), p. 149–171.
- Flipe, J.-P. (2007): L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique?, *Revue française de gestion*, 180, p. 73–88.
- Fombrun, C. J. / Gardberg, N. A., Barnett, M. L. (2000): Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk, *Business and Society Review*. 105 (1), p. 85–106.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*, London: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (1994), The politics of stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 409–421.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, New York.

- Geertz, C. (1973): *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York: Basic Books.
- Gioia, D. A. / Corley, K. G. / Hamilton, A. L. (2012): Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. In: *Organizational Research Methods*, 16(1), p. 15–31.
- Grillat, M.-R. (2011): La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises. In: *Revue française de gestion*, 212, 128–143.
- Grissom, V. / Torres, M. M. / Kovbasyuk, O. / Addo, T. B. A. / Ferreira, M. C. (2017): The Relationship Between Social Cynicism Belief, Social Dominance Orientation, and the Perception of Unethical Behavior: A Cross-Cultural Examination in Russia, Portugal, and the United States. In: *Journal of Business Ethics*, 35(3), pp. 545–562.
- Hambrick, D. C. / Canney Davison, S. / Snell, S. A. Snow, C. C. (1998): When groups consist of multiple nationalities: towards a new understanding of the implications. In: *Organization Studies*, 19 (2), p. 181–205.
- Helin, S. / Sandström, J. (2008): Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary. In: *Journal of Business Ethics*, 82 (2), p. 281–291.
- Heenan, D. / Perlmutter, H. (1979): *Multinational organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Holtzhausen, D. R. (2015): The unethical consequences of professional communication codes of ethics: A postmodern analysis of ethical decision-making in communication practice. In: *Public Relations Review*, 41 (5), p. 769–776.
- Hood, J. N./ Logsdon, J. M. (2002): Business ethics in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison. In: *Journal of Business Research*, 55 (11), p. 883–890.
- Hosmer, L. T. (1994): Strategic planning as if ethics mattered. In: *Strategic Management Journal*, 15, p.17–34.
- Huberman, M. / Miles, M.B. (1991): *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles methods*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Jaussaud, J. / Schaaper, J. (2006): Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective. In: *Journal of International Management*, 12 (1), p. 23–45.
- Kaptein, M. / Wempe, J. (2002): *The balanced company. A theory of corporate integrity*, Oxford: Oxford University Press.
- Key, S. / Popkin, S. J. (1998), Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. In: *Management Decision*, 36 (5), p. 331–338.
- Kirchmeyer, C. / Cohen, A. (1992): Multicultural Groups, *Group & Organization Management*, 17 (2), p. 153–170.
- Kolk, A. / Van Tulder, R. (2004): Ethics in international business: multinational approaches to child labor. In: *Journal of World Business*, 39 (1), p. 49–60.

- Li, S. F. / Persons, O. S. (2011): Cultural Effects on Business Students' Ethical Decisions: A Chinese Versus American Comparison. In: *Journal of Education for Business*, 86 (1), p. 10–16.
- Luetge, C. (2015): *Business Ethics, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd edition, Vol. 3.
- Lysonski, S. / Gaidis, W. (1991): A Cross-Cultural Comparison of the Ethics of Business Students. In: *Journal of Business Ethics*, 10 (2), p. 141–150.
- Ma, Z. (2010): The SINS in business negotiations: explore the cross-cultural differences in business ethics between Canada and China. In: *Journal of Business Ethics*, 91 (1), p. 123–135.
- Martinet, A. C. / Payaud, M. A. (2007): *Stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (R.S.E.) et Entreprise Sociale. Formes et limites de coopérations hybrides*, Première Conférence Mondiale de Recherche en Economie Sociale du CIRIEC, Canada.
- Martinet, A. C. / Payaud, M. A. (2013): RSE: Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux. In: *Journal of Business Ethics*, 112 (1), p. 1–25.
- Martinuzzi, A. / Krumpal, B. (2013): The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. In *Journal of Change Management*, 13 (4), p. 424–443.
- Mayrhofer, U. (dir.) (2014): *Les grands auteurs en management international*. Éditions EMS Management et Société, Lyon.
- Maznevski, M. L. / Canney Davison / S. Jonsen, K. (2006): Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. In: Stahl, G. K., Björkman I. (Eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 364–384.
- Mele, D. (2015): Religious approaches on business ethics: current situation and future perspectives. In: *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 6, p. 137–160.
- Mercier, S. (2002): Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents. In: *Revue de gestion des ressources humaines*, 43, p. 34-49.
- Moon, C. J. / Williams, P. (2000): Managing Cross Cultural Business Ethics. In: *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), p. 105–115.
- Nilles, J. J. (2001): Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente In: *Décisions Marketing*, 22, p. 65–72.
- Noland, J. / Phillips, R. (2010): Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. In: *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), p. 39–49
- Pariante, G. / Pesqueux, Y. / Pesqueux Simon, E. (2010): Les dérives éthiques dans l'entreprise. In: *Management & Avenir*, 33, p. 317–324.
- Perlmutter, H. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation. In: *Columbia Journal of World Business*, 4 (1), p. 9–18.
- Pesqueux, Y. (2009): La responsabilité sociale de l'entreprise: un dialogue sans interlocuteur?. In: *Vie sociale*, 3, p. 137–154.

- Pesqueux, Y. / Tyberghein, J.-P. (2010): L'école japonaise d'organisation. In: *Innovations*, 31, p. 11–31.
- Piekkari, R. / Welch, C. (eds), (2011): *Rethinking the case study in international business and management research*. Cheltenham, United Kingdom, Edward Elgar Publishing.
- Ricoeur, P. (1990): *Soi-même comme un autre*. Paris: Seuil, 1990.
- Romani, L. / Szkudlarek, B. (2014): The Struggles of the Interculturalists: Professional Ethical Identity and Early Stages of Codes of Ethics Development. In: *Journal of Business Ethics*, 119 (2), p. 173–191.
- Singh, J. / Svensson, G. / Wood, G. / Callaghan, M. (2011): A longitudinal and cross-cultural study of the contents of codes of ethics of Australian, Canadian and Swedish corporations. In: *Business Ethics: A European Review*, 20 (1), p. 103–119.
- Stajkovic, A. D. / Luthans, F. (1997): Business Ethics across Cultures: A Social Cognitive Model. In: *Journal of World Business*, 32 (1), p. 17–34.
- Talaulicar, T. (2009): Barriers Against Globalizing Corporate Ethics: An Analysis of Legal Disputes on Implementing U.S. Codes of Ethics in Germany. In: *Journal of Business Ethics*, 84 (3), p. 349–360.
- Taylor, S. / Beechler, S. / Napier, N. (1996): Toward an integrative model of strategic international human resource management. In: *Academy of Management Review*, 21 (4), p. 959–985.
- Thorne, L. / Sanders, S. B. (2002): The Socio-Cultural Embeddedness of Individuals' Ethical Reasoning in Organizations (Cross-cultural Ethics). In: *Journal of Business Ethics*, 35 (1), p. 1–14.
- Tian, X. / Slocum, J. W. (2016): Managing corporate social responsibility in China. In: *Organizational Dynamics*, 45 (1), p. 39–46.
- Watson, W. E. / Kumar, K., Michaelsen, L. K. (1993): Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. In: *Academy of Management Journal*, 36 (3), p. 590–602.
- Whipple, T. W. / Swords, D. F. (1992): Business Ethics Judgments: A Cross-Cultural Comparison. In: *Journal of Business Ethics*, 11 (9), p. 671–678.
- Wind, Y. / Douglas, S. P. Et Perlmutter, H. V. (1979): Guidelines for Developing International Marketing Strategies. In: *Journal of Marketing*, 37 (2), 14–23.
- Wood, G. (2000): A Cross Cultural Comparison of the Contents of Codes of Ethics: USA, Canada and Australia. In: *Journal of Business Ethics*, 25 (4), p. 287–298.
- Yong, A. (2007): Cross-cultural Comparisons of Managerial Perceptions on Profit. In: *Journal of Business Ethics*, 82 (4), p. 775–791.

## Annexe. Interview guide

THEMES OF THE INTERVIEW	QUESTIONS AND SUB-THEMES
THEME 0 Types of ethical tools	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What kind of ethical tools has the company set up?</li> <li>- Which terms are used? Ethical standard? Code of ethics? Values? Ethics training? Ethics evaluation?</li> </ul>
THEME 1 Context of the implementation of the ethical tool:  Can you tell me more about the context of the introduction of this tool?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Any particular event has occurred which as generated the need of this kind of tool (juridical incident in the company, problem of image...)</li> <li>- What were the needs of the company?</li> </ul>
THEME 2 Conception / elaboration of the ethical tool:  How has the tool been elaborated?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What elaboration process?</li> <li>- Who? When? How?</li> <li>- On what basis? A legislation? An international standard? Particular ethical norms? Values?</li> <li>- For/from what country(ies) when creating these tools?</li> <li>- What are the procedures for implementing? What are the results for individual employees?</li> </ul>

THEME 3 Transposition of the ethical tool to other countries where the company is based: Duplication or adaptation?

- In which foreign countries has the tool been implemented?
- Was the tool modified or just translated?
- In case of modification, why and how was it modified? For what situations or needs? Have cultural differences been identified and considered?
- What about the reception of this tool by employees of foreign subsidiaries or other stakeholders? Was it welcomed or not? Used or ignored?
- How do the employees construe this tool (useful and efficient? or too strict? Easily usable or too far from daily professional life...)? Is there any document to sign, any form to fill out, activities or training?
- In case of non-modification, has the tool been understood by employees and stakeholders in the same way than in the original country of the tool?
- What about the results of evaluation of this tool? Is it evaluated? By whom? How?

**C: Theoriefokusbezogene Beiträge:  
Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse**



# Die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse: Das Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur

von Rebecca Nienhaus

## 1. Einführung: Universalismus und Kulturalismus in der kulturvergleichenden Managementforschung

Der Forschungsstreit der Universalisten-Kulturalisten-Kontroverse geht auf die kulturvergleichende Managementforschung zurück. Kern der Kontroverse bildet die Frage nach der Übertragbarkeit von Managementtechniken und Management-Know-how sowie die Frage, ob die vornehmlich in den Vereinigten Staaten von Amerika entwickelten Techniken universell anwendbar sind. Nach Auffassung der Universalisten behalten Managementtechniken unabhängig vom kulturellen Hintergrund ihre Gültigkeit (Keller 1982, S. 539ff.). Kulturalisten vertreten dagegen die Auffassung, dass die Managementstile an die jeweiligen kulturellen Bedingungen, Werte und Motive angepasst werden müssten, eine Standardisierung der Managementinstrumente folglich nicht möglich wäre (Muller et al. 1999, S. 67f.). Wie Tabelle 1 verdeutlicht, werden beide Positionen von verschiedenen Studien gestützt.

Stützende Studien Universalisten	Stützende Studien Kulturalisten
<b>Likert, R. (1963):</b> Trends toward a world-wide theory of Management	<b>Gonzales, R./McMillan, C. (1961):</b> The universality of American management philosophy
<b>Mouton, J./Blake, R. (1970):</b> Issues in transnational organization development	<b>Oberg, W. (1963):</b> Cross-cultural perspectives on management principles
<b>Herzberg, F. (1965):</b> Job attitudes in the Soviet Union The motivation to work among Finnish supervisors	<b>Chewning, A. (1965):</b> The transference of management techniques
<b>Haire, M./Ghiselli, E./Porter, W. (1966):</b> Managerial thinking	
<b>England, G. (1975):</b> The manager and his values	
<b>Neghandi, A./Prasad, B. (1971):</b> Comparative Management	

**Tabelle 1: Gegenüberstellung positionsstützender Studien**  
Quelle: Keller 1982, S. 539ff.

Die Studien, die in Tabelle 1 aufgeführt werden, werden allerdings wieder von anderen Studien kritisiert. Diese beanstanden, dass die Ergebnisse der Studien eng mit der Wahl der Forschungsmethode verknüpft seien. So tragen beispielsweise breite quantitative empirische Studien eher zur Stützung der universalistischen Position bei, Einzelfallstudien und nicht-quantitative Untersuchungen stützen dagegen eher die Position der Kulturalisten (Keller 1982, 541f.). Auch besteht die Vermutung, dass die gegensätzlichen

Positionen der Universalisten und Kulturalisten vom persönlichen Hintergrund der internationalen Orientierung und nicht zuletzt von den Interessen der sie vertretenden Wissenschaftler geprägt sind (Keller 1982, S. 541f.; Welge und Holtbrügge 2003, S. 3).

Keller löst den Forschungsstreit, den er eher für eine konstruierte, als eine tatsächliche Streitfrage hält, wie folgt:

„Dabei lässt sich die Frage nach der Gültigkeit und Übertragbarkeit von Managementtechniken doch viel undogmatischer und richtiger mit der Wendung „teils-teils“ oder „kommt drauf an“ beantworten.“ (Keller 1982, S. 543)

Demnach ist bei der Frage nach der Übertragbarkeit von Managementtechniken zu differenzieren, um welche es sich handelt. Technisch angelegte Managementtechniken wie Planungstechniken, Kostenrechnung und -kontrolle oder analytische Fähigkeiten lassen sich verhältnismäßig gut schulen, sind überall anwendbar und lassen sich entsprechend gut übertragen. Werte- oder verhaltensbezogene Aspekte des Management Know-hows wie Führungsstile, Motivationsstrategien oder Arbeitsverhalten und die Gültigkeit und Übertragbarkeit dieser sind dagegen abhängig von sozio-kulturellen Faktoren (Keller 1982, S. 543f.).

## **2. Kulturalismus und Universalismus in der Unternehmenskultur**

Die aus der kulturvergleichenden Managementforschung hervorgegangene Kontroverse zwischen Kulturalismus und Universalismus wurde erstmals Anfang der 1990er Jahre von Schreyögg auf die Unternehmenskultur bezogen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde der Einfluss von Landeskulturen auf die Denkweisen und das Verhalten von Unternehmen viel diskutiert, die Unternehmenskultur als beeinflussender Faktor und das Verhältnis von Unternehmens- und Landeskultur blieben in der fachlichen Diskussion aber weitestgehend außen vor (Schreyögg 1993, S. 150).

Bezogen auf die Unternehmenskultur vertreten Universalisten die Auffassung, dass eine Unternehmenskultur unabhängig von kulturellen Hintergründen universell anwendbar sei. Folglich kann ein multi- oder internationales Unternehmen seine Unternehmenskultur unabhängig von der jeweiligen Landeskultur auf seine internationalen Niederlassungen oder Tochterunternehmen übertragen. Kulturalisten vertreten dagegen die Meinung, dass die Unternehmenskultur grundlegend von der jeweiligen Landeskultur geprägt ist. Nach dieser Auffassung wäre die Unternehmenskultur nicht auf Niederlassungen oder Tochterunternehmen in anderen Ländern übertragbar (Schreyögg 1994, S. 7).

Der Forschungsstreit um die Universalismus-Kulturalismus-Kontroverse ist mittlerweile weitestgehend beigelegt. Einerseits herrscht Einigkeit darüber, dass die Landeskultur einen Einfluss auf das Verhalten und somit auch auf die Kultur eines Unternehmens hat (Schreyögg 1993, S. 150), andererseits scheint die Position der Kulturalisten in Bezug auf die Unternehmenskultur zu kurz gegriffen (Schreyögg 1993, S. 150). Die Tatsache, dass innerhalb einer Landeskultur verschiedene Unternehmenskulturen existieren, belegt bereits, dass die Unternehmenskultur kein reines Nebenprodukt der Landeskultur sein kann (Deal und Kennedy 1982, S. 6f.; Schreyögg et al. 1995, S. 191). Das bedeutet, dass die Landeskultur zumindest einen großen Spielraum ermöglicht, innerhalb dessen

sich die Unternehmenskultur bewegen kann (Schreyögg 1994, S. 7f.). Die Debatte beschäftigt sich deshalb nicht mehr mit dem reinen „ob“, sondern mit dem Verhältnis von Landes- und Unternehmenskultur und den daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten für das Management (Schreyögg 1993, S. 150f.).

Aus den gegensätzlichen Positionen Universalismus und Kulturalismus lassen sich zwei unterschiedliche Handlungsweisen für den Umgang der Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen ableiten. Die Position der Universalisten mündet in einer universellen Unternehmenskultur, also einer einheitlichen Unternehmenskultur über unterschiedliche Landeskulturen hinweg. Entwickelt jede Niederlassung und jedes Tochterunternehmen unter Einfluss der jeweiligen Landeskultur eine eigene Unternehmenskultur, so hat das Unternehmen eine pluralistische Unternehmenskultur, die im Kern auf den Gedanken des Kulturalismus zurückzuführen ist (Berger und Luckmann 2007, S. 56; Schreyögg 1994, S. 10)

## **2.1 Die pluralistische Unternehmenskultur**

In einer pluralistischen Unternehmenskultur wird die Unternehmenskultur nicht auf ausländische Tochtergesellschaften übertragen. Sie sind somit offen für die Einflüsse der jeweiligen Landeskultur und bilden eine Subkultur. Hierbei ist kein zusätzlicher Aufwand nötig, denn die Subkultur bildet sich in einem evolutionären Prozess (Berger und Luckmann 2007, S. 56). Aus dem multinationalen Unternehmen wird somit auch ein multikulturelles Unternehmen. Die Unternehmenskultur des Konzerns besteht aus mehreren starken Subkulturen, die mehr oder weniger übergreifend verbunden sind (Schreyögg 1994, S. 9f.).

Dabei kann die diversifizierte Unternehmenskultur einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Sie bietet einen Perspektivwechsel und dadurch ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse der verschiedenen Märkte. Die einzelnen Einheiten sind hinsichtlich der lokalen Gegebenheiten besser angepasst und spezialisiert. Durch landesübergreifende Zusammenarbeit in internationalen Teams wird außerdem die intrinsische Motivation der Mitarbeiter erhöht (Luthans und Doh 2015, S. 174). Auch die Motivation der Mitarbeiter, sich auf die jeweilige Umwelt einzulassen, Veränderungen wahrzunehmen und sich daran anzupassen wird erhöht. Dadurch kann das Unternehmen flexibel auf Veränderungen reagieren. Zudem wird die Komplexität eines Unternehmens durch die internationale Tätigkeit stark erhöht. Durch die Spezialisierung und Differenzierung kann das Unternehmen die mit einer multinationalen Organisation einhergehende Komplexität besser bewältigen (Schreyögg 1993, S. 155).

Auf der anderen Seite wird durch die Vielzahl der Subsysteme die Steuerung des Unternehmens erschwert. Ein Unternehmen mit mehreren ausländischen Tochtergesellschaften erfordert ein hohes Maß an Steuerung und Integration. Die unterschiedlichen Wertesysteme und Kommunikationsmuster stellen das Management multinationaler Unternehmen ohnehin vor eine große Herausforderung (Schreyögg 1993, S. 155). Gerade wenn die verschiedenen Landeskulturen innerhalb eines Konzerns große Unterschiede aufweisen, kann eine pluralistische Unternehmenskultur diese Unterschiede noch verstärken (Schreyögg 2000, S. 786). Dadurch wird es schwierig, die einzelnen Einheiten

des Unternehmens zu einem gut vernetzten System zu verbinden (Schreyögg 1993, S. 155).

## 2.2 Die universelle Unternehmenskultur

Werden Tochtergesellschaften in eine bestehende, entweder in der Muttergesellschaft entwickelte oder im Konzern aus verschiedenen Einflüssen gewachsene Kultur integriert, ist dies eine universelle Unternehmenskultur (Schreyögg 1994, S. 10). Der Fokus liegt auf einer homogenen Wertegemeinschaft:

„[...] on the common orientation to the basic values of the company and the existence of common perception and Selection patterns, which ensure a coherent, transnational frame of references“ (Schreyögg 1994, S. 10).

Eine universelle Unternehmenskultur kann sich von der nationalen Kultur der ausländischen Tochtergesellschaften deutlich unterscheiden. Die Tochtergesellschaften müssen also einen Weg finden, die unternehmensweit gültigen Basiswerte in ihrem jeweiligen Umfeld umzusetzen (Schreyögg 1993, S. 156).

Diese Form der übergreifenden Unternehmenskultur fördert die Integration innerhalb der Organisation und dadurch die Zusammenarbeit und Effizienz zwischen den Konzernteilen. Die Mitglieder können das Verhalten ihrer Kollegen besser voraussehen und verstehen, es entsteht ein konzernweites Verständnis für Verhalten und Vorgehen anderer und eine Identifikation mit dem Konzern ungeachtet nationaler Grenzen. Durch Zeichen und Symbole kann ungeachtet sprachlicher Hürden eine länderübergreifende Identifikation mit den Grundwerten des Unternehmens erreicht werden. Aus diesem Gemeinschaftsgefühl entsteht eine „Gesamtsystem-Motivation“ und eine - speziell in multinationalen Unternehmen schwer erreichbare - Loyalität zum Unternehmen (Schreyögg 1993, S. 156f.). Darüber hinaus reduziert eine universelle Unternehmenskultur Konflikte zwischen Stammsitz und Niederlassungen. Pudelko und Tenzer untersuchten 617 ausländische Niederlassungen und stellten dabei fest, dass die Konflikte innerhalb des Unternehmens größer wurden, je größer die kulturellen Unterschiede waren (Pudelko und Tenzer 2011, S. 3f.).

Eine starke unternehmensweite Kultur birgt aber auch Gefahren: Ein ausgeprägtes Gruppendenken, Akzeptanz der Werte, ohne diese zu hinterfragen oder zu entwickeln, also sogenannte Betriebsblindheit können Folgen einer universellen Unternehmenskultur sein. Ein anderes Problem in universellen Unternehmenskulturen kann darin bestehen, dass die in ihr enthaltenen Werte stark vereinfacht oder reduziert werden, um sie für alle Mitglieder der Organisation trotz unterschiedlicher kultureller Hintergründe nachvollziehbar zu gestalten. Dadurch wird die Unternehmenskultur austauschbar (Hoecklin 1995, S. 57).

## 2.3 Gemäßigte Positionen

Zwischen den beiden Polen Universalismus und Kulturalismus gibt es Zwischenformen und gemäßigte Ansichten. Einen Ansatz bieten hier die Kulturstrategien nach Scholz, die aus dem Bereich des Personalmanagements stammen und unterscheiden, in wie weit Personalarbeit im internationalen Management auf die Muttergesellschaft ausgerichtet

wird (Scholz 2011, S. 49). Die Personalpolitik ist eng mit der Unternehmenskultur verzahnt, denn die strategische Ausrichtung der Personalpolitik gibt einerseits Aufschluss über die generelle Internationalisierungsstrategie des Unternehmens, andererseits hat die in den Tochtergesellschaften eingesetzte Unternehmensführung erheblichen, wenn auch begrenzten Einfluss auf die Unternehmenskultur und somit auch auf die Verknüpfung der Unternehmens- und Landeskultur internationaler Tochtergesellschaften (Dülfer und Jöstingmeier 2008, S. 258).

Scholz unterscheidet zwischen der Monokulturstrategie, der Multikulturstrategie und der Mischkulturstrategie (Scholz 2014, S. 99). Die Monokulturstrategie richtet alle Aktivitäten am Heimatmarkt und dem Stammsitz aus. So werden Schlüsselpositionen in der Regel mit Entsandten aus dem Stammsitz besetzt, um Kultur und System von dort zu transferieren. Diese Strategie hat Gemeinsamkeiten mit der Position des Universalismus, impliziert sie doch, dass ein Kulturtransfer aus dem Stammsitz möglich ist. Die Multikulturstrategie dagegen zielt auf eine optimale Ausrichtung auf den jeweiligen lokalen Markt ab. Hierfür werden die Tochtergesellschaften weitestgehend autonom gesteuert und dezentral geführt. Es bilden sich „landesspezifische Systeme“, die mit den Subkulturen des Kulturalismus zu vergleichen sind. Scholz geht jedoch davon aus, dass die landesspezifischen Systeme zumindest wichtige Kernbestandteile der Kultur des Stammsitzes übernehmen und somit nicht vollkommen losgelöst, sondern vielmehr in einer „friedlichen Koexistenz“ bestehen. Mit der Mischkulturstrategie bieten die Kulturstrategien von Scholz eine neue Variante. Hierbei wird eine globale Gesamtstrategie verfolgt, um Größenvorteile und Synergien zu heben. Die Vermischung der Kulturen von Stammsitz und Tochtergesellschaften führt hierbei zu einer globalen Gesamtstrategie. Da diese die wichtigsten Bestandteile der einzelnen Kulturen beinhaltet, wird davon ausgegangen, dass diese globale Kultur zumindest in ihren Grundzügen zu den einzelnen Landeskulturen passt (Scholz 2014, S. 99f.).

Einen weiteren Ansatz bietet das EPRG-Modell von Perlmutter. Die Strategietypen ethnozentrisch, polyzentrisch und geozentrisch sind zwar auf die Lage der Entscheidungszentren ausgerichtet, werden aber auch auf den Bereich des Personalmanagements angewendet (Scholz 2011, S. 49; Yu / Park / Cho 2007, S. 392). Das Modell wird ausführlich in Kapitel 3 dieses Abschnitts erläutert.

## **2.4 Auswahl des geeigneten Ansatzes**

Für ein international tätiges Unternehmen ergeben sich aus der Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse zwei wesentliche Fragestellungen für die Entwicklung der Unternehmenskultur. Zunächst muss entschieden werden, welche Strategie verfolgt werden soll. Hierbei sind insbesondere die Kosten, die für die Etablierung einer universellen Unternehmenskultur anfallen gegenüber dem zu erwartenden Nutzen abzuwägen. Da eine universelle Unternehmenskultur aktiv in den Tochtergesellschaften entwickelt werden muss, können die Kosten gegenüber der Entwicklung einer pluralistischen Unternehmenskultur deutlich höher ausfallen. Daher ist es sinnvoll, die Herausforderungen des Unternehmens, insbesondere im internationalen Kontext zu betrachten und abzuschätzen, welcher Ansatz die Bewältigung dieser Herausforderungen besser unterstützt

(Schreyögg 1994, S. 14f.). Der Nutzen hängt dabei wesentlich vom Grad der Globalisierung des betrachteten Unternehmens ab. Ist die Leistungserstellung eines Unternehmens breitflächig globalisiert, ist aus einer globalen Unternehmenskultur ein größerer Gewinn zu erwarten. Gleiches gilt für ein stark globalisiertes Unternehmen mit komplexen Strukturen. Sind die Geschäftsprozesse und Unternehmensstrukturen zu komplex, um sie anhand von Regelwerken koordinieren zu können, wird ein generelles Verständnis für die reibungslose Abstimmung der internationalen Subsysteme umso wichtiger (Schreyögg 1993, S. 149). Hat ein Unternehmen den passenden Ansatz ermittelt, stellt sich die Frage, wie die Unternehmenskultur entwickelt und etabliert werden kann. Wie die Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Einflusses der Landeskultur gestaltet werden kann, wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

## **2.5 Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Einflusses der Landeskultur**

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, münden die Positionen Kulturalismus und Universalismus in verschiedene Handlungsmöglichkeiten für den Umgang mit der Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen. Unternehmen können eine pluralistische Unternehmenskultur verfolgen, wobei sich ohne weitere Einflussnahme Subkulturen herausbilden. Existiert eine einheitliche Unternehmenskultur über alle Einheiten und Standorte hinweg, verfolgt das Unternehmen eine universelle Unternehmenskultur.

Vor dem Hintergrund der Universalismus-Kulturalismus-Kontroverse stellt sich für die Entwicklung einer universellen Unternehmenskultur die Frage nach der Gestaltbarkeit. Lässt sich in unterschiedlichen Landeskulturen eine universelle Unternehmenskultur entwickeln? Die Frage geht im Kern auf die Debatte zwischen Kulturalisten und Universalisten zurück und dementsprechend gibt es auch in dieser Frage keine einhellige Meinung. Einerseits belegen Unternehmen wie IKEA oder Apple, dass eine Übertragung oder zumindest die Entwicklung einer universellen Unternehmenskultur möglich ist, andererseits gelingt die gezielte Entwicklung einer Unternehmenskultur nur selten (Schein 1992, S. 265). In der Literatur sind verschiedene Ansätze zur aktiven Kulturentwicklung zu finden (Scholz und Hofbauer 1990, S. 31; Schein 1992, S. 265f.; Bromann und Piwinger 1992, S. 47ff.). Gleichzeitig herrscht Uneinigkeit über die Frage der generellen Gestaltbarkeit einer Unternehmenskultur und somit auch zu der Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen sie übertragen werden kann (Schmid 1995, S. 68).

Geht man davon aus, dass die aktive Entwicklung einer universellen Unternehmenskultur in internationalen Unternehmen grundsätzlich möglich ist, so entwickelt sich diese im Gegensatz zur pluralistischen nicht ohne weiteren Aufwand (Luthans und Doh 2015, S. 118f.). Insbesondere durch die Betrachtung erfolgreicher universeller Unternehmenskulturen, wie beispielsweise IKEA, lassen sich Maßnahmen ableiten, die die Übertragung der Unternehmenskultur unterstützen. Eine entscheidende Rolle beim Transfer einer universellen Unternehmenskultur spielen die Personalpolitik und die Entwicklung des Managements. Im Rahmen der Personalpolitik führt eine einheitliche Personalsuche und ein einheitlicher Einstellungsprozess zu entsprechend qualifizierten Mitarbeitern, die bereit sind, die universelle Kultur des Konzerns anzunehmen und mitzutragen. Ebenso wichtig

ist eine einheitliche Management-Entwicklung. Hierzu gehören Instrumente wie die internationale Job-Rotation und hierarchieübergreifende Hospitationen (Hoecklin 1995, S. 59). Diese indirekten Maßnahmen sollten mit direkt sichtbaren Mitteln einhergehen. Das bedeutet, dass einheitliche und für alle verständliche Symbole und eine weltweite Unternehmenssprache etabliert werden müssen. Auch gemeinsame Rituale und Traditionen, z. B. jährliche Feste oder eine unternehmensweit wiederkehrende Architektur schaffen Verbindung und helfen bei der Übertragung der Unternehmenskultur (Schreyögg 1994, S. 12).

Beim kulturalistischen Ansatz entwickeln sich die Subkulturen unter Einfluss der jeweiligen Landeskultur ohne großen Steuerungsaufwand (Schreyögg 1994, S. 9). Die Entwicklung einer universellen Unternehmenskultur bedarf eines ungleich höheren Aufwandes. Obwohl erfolgreiche Beispiele mit ihrer universellen Unternehmenskultur belegen, dass die Entwicklung einer solchen möglich ist, gibt es bisher wenig Untersuchungen, wie diese aktiv etabliert und entwickelt werden kann. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass innerhalb einer Landeskultur mitunter sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen existieren, deren individuelle Anforderungen und Kulturen bei der Frage nach der Übertragbarkeit zu unterschiedlichen Lösungen führen würden (Schreyögg et al. 1995, S. 191).

Der Einfluss der nationalen Kultur ist auch deshalb schwer zu bestimmen, weil er sich schwer von dem der Unternehmenskultur abgrenzen lässt. Beide sind vielmehr als konkurrierende Theorien zu betrachten, die teilweise dieselben Einflussfaktoren und Beeinflussungen für sich beanspruchen (Schreyögg 1993, S. 152). Die nachfolgenden Beiträge versuchen sich diesen schwer abgrenzbaren Ursache-Wirkungszusammenhängen anhand konkreter Fallstudien zu nähern.

## Literatur

- Bromann, P / Piwinger, M. (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur, Stuttgart 1992.
- Deal, E. T. / Kennedy, A.A. (1982): Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Lives, Wokingham 1982.
- Dülfer, E. / Jöstingmeier, B. (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Auflage, München 2008.
- Hoecklin, L. (1995): Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage, Wokingham 1995.
- Keller, E. (1982): Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Stuttgart 1982.
- Luthans, F. / Doh, J.P. (2015): International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 9. Auflage, New York 2015.
- Muller, M. / Lundblad, N. / Mayrhoder, W. / Söderström, M. (1999): A comparison of human resource management practices in Austria, Germany and Sweden. In: Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg., 1999, H1, S. 67–81.
- Pudelko, M. / Tenzer, H. (2011): Cultural and Institutional sources of Conflict in foreign subsidiaries of Multinational Corporations. In: Schmalenbach Business Review, Vol. 63, Special Issue 3/11, S. 117–137.
- Schein, E.H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, New York 1995.
- Schmid, C.H. (1995): Planung von Unternehmenskultur, Wiesbaden 1995.
- Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements, München 2011.
- Scholz, C. (2014): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Auflage, München 2014.
- Scholz, C. / Hofbauer, W. (1990): Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990.
- Schreyögg, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Haller, M. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern 1993.
- Schreyögg, G. (1994): The dual cultural challenge: Towards Understanding the Role of Corporate Culture in Multinational Corporations, Diskussionsbeitrag Nr. 216. In: Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität Hagen.
- Schreyögg, G. / Oechsler, W.A. / Wächter, H. (1995): Managing in a European Context: human resources, corporate culture, industrial relations; text and cases, Wiesbaden 1995.
- Schreyögg, G. (2000): Unternehmenskultur im internationalen Kontext. In: Clermont, A. et. al. (Hrsg.): Personalführung und Organisation, München 2000, S. 781–793.
- Welge, M.K. / Holtbrügge, D. (2003): Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements. In: Bergemann, N. / Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management. 3. vollst. überarb. und erw. Aufl, Berlin 2003, S. 3–19.

---

Yu, G. / Park, W. / Cho, Y. (2007): MNC's HRM strategy and country of origin effect: Do North American, European and Japanese firms really differ? In: Management revue, 2007, No. 4, S. 392–394.



# Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse

von Martha Korte und Yasin Mohamed

## 1. Einleitung

Die Globalisierung und die zunehmende Internationalisierung erhöhen die Komplexität und die Anforderungen an die Unternehmen. Vielfach werden zur Führung einer Auslandsniederlassung inländische Führungskräfte entsandt – sogenannte Expatriates – oder Manager aus dem Gastland für Führungsaufgaben eingestellt. Die Unterschiede der Heimat- und Gastlandkultur gehen mit zusätzlichen Anforderungen an die Führungskräfte einher. Neben Sprach- und Fachkenntnissen gewinnen interkulturelle Kompetenzen zur Führung kulturell divers besetzter Teams oder Arbeitsgruppen immer mehr an Bedeutung (Gasteiger et al. 2016, S. 3), da die Art der Führung maßgeblich durch den kulturellen Kontext beeinflusst wird. Die Kultur prägt die Wahrnehmung, die Erwartungen, das Tun und das Handeln. Entsprechend formt die Kultur, in der man aufwächst und lebt, die Vorstellung von *gutem* Management. So ist beispielsweise die Führungskultur in Konfuzianisch-Asien anders als in Nordisch-Europa (Braun 2017, S. 34). Ausgehend davon, dass jede Unternehmensniederlassung im Ausland in die jeweilige Landes- und Führungskultur eingebettet ist, kann es durch eine kulturfremde Kommunikation zu Missverständnissen und Führungsfehlern kommen. Dieses hat wiederum einen entscheidenden Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele im In- und Ausland. Nicht zuletzt scheitern Firmenzusammenschlüsse und Auslandsentsendungen von Führungskräften häufig aufgrund kultureller Unterschiede (Cartwright, 2005, S. 10f.). Unternehmen sollten sich daher im Rahmen ihrer internationalen Managementstrategie entscheiden, ob sie im Ausland einen kulturalistischen oder universalistischen Führungsansatz oder eine Zwischenform wählen.

Ziel des vorliegenden Fachbeitrags ist die Beantwortung der Fragestellung, ob Stammunternehmen ihre eigene Unternehmens- und Führungskultur auf ihre Tochterunternehmen im Ausland – unabhängig des jeweiligen Landes und dessen Kultur – übertragen oder ob sich die Unternehmen kulturvariant an die länderspezifischen Gegebenheiten individuell bzw. regiozentriert anpassen sollten. Welche Führungsstile und welche Managementmethoden sind erfolgsversprechend und wie kann es gelingen, unterschiedliche Teams in ihrer Zusammenarbeit zu stärken und den Erfolg der Organisation zu erreichen?

Um die Fragen zu beantworten, werden im vorliegenden Beitrag zunächst die Grundlagen des *internationalen Führungsmanagements* erläutert. Dazu wird allgemein der Begriff der Führung definiert und anschließend eine Charakterisierung der internationalen Führung vorgenommen. Es folgt eine Begriffsabgrenzung zwischen dem kulturalistischen und dem universalistischen Führungsmanagement. Das nächste Kapitel Diversity Management thematisiert die Führung kultureller Unterschiede. Hierzu wird im Unterkapitel *Führung im internationalen Kontext* unter anderem erläutert, welche Aspekte hierbei im Ausland zu beachten sind. Anschließend folgt ein eigens erstelltes Qualifikationsprofil

einer internationalen Führungskraft, um zu verdeutlichen, welche Kompetenzen eine internationale Führungsperson aufweisen sollte. Der Begriff der interkulturellen Kompetenz wird aufgrund seiner Relevanz in einem eigenen Unterkapitel noch einmal gesondert dargestellt. Im darauffolgenden Unterkapitel werden Führungsstile und universelle Führungsattribute vorgestellt und in den Kontext der kulturellen Unterschiede eingeordnet. Das vierte Kapitel, das unter den praxisfokusbezogenen Beiträgen vorzufinden ist, beinhaltet, um die oben genannte Forschungsfrage zu beantworten, die im Rahmen dieses Forschungsbeitrages durchgeführten Experteninterviews. Befragt wurden Führungskräfte, die ihm Ausland tätig sind und waren sowie Firmenrepräsentanten, die selbst Führungskräfte ins Ausland entsenden. Die Konzeption und Durchführung der Interviews sowie die Ergebnisse der Befragung werden in diesem Kapitel dargestellt. Anhand der Erkenntnisse aus der Literatur und den Befragungsergebnissen wird abschließend ein Fazit gezogen.

## **2. Internationales Führungsmanagement**

### **2.1 Definition Führung**

Der Begriff Führung wird wie kaum ein anderer Begriff mit den unterschiedlichsten Inhalten gefüllt. Führung existiert in allen Kulturen, denn sobald sich mehrere Personen arbeitsteilig mit einer Aufgabe befassen, entsteht Bedarf nach Koordination. Somit existieren unzählige Definitionen von Führung, die je nach Perspektive, verschiedene Merkmale in den Fokus rücken (Hentze et al. 2005, S. 1–18).

Für die zugrundeliegende Case Study wurde folgende Definition für den Begriff Führung gewählt, da sie als eine Synthese der unterschiedlichen Definitionsmerkmale von Führung gesehen werden kann:

„Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members. Leaders are agents of change – persons whose acts affect other people more than other people's acts affect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group.“ (Bass 1990, S. 19)

### **2.2 Charakteristika der internationalen Führung**

Die Motive zur Internationalisierung von Unternehmen wurden bereits in den grundlagenbezogenen Beiträgen B über internationale Unternehmenskulturen als Forschungs- und Gestaltungsobjekt erläutert. Eine Internationalisierung betrifft dabei immer das gesamte Unternehmen. So müssen beispielsweise Entscheidungen über den Markteintritt, die Standortwahl oder die Organisationsstrukturen getroffen werden. Was aber sind die Konsequenzen der Internationalisierung für den Bereich der Führung? Internationale Führung ist im Unterschied zum nationalen Führungsmanagement vor allem durch weitere Merkmale wie einer zunehmenden Komplexität, einem erweiterten Bedarf an Informationen, steigender Interdependenzen, zusätzlicher Risikofaktoren und größerer Distanz gekennzeichnet. Die zunehmende Komplexität entsteht bei internationaler Führung durch die neue Stakeholder-Struktur und die unterschiedlichen Rahmenbedingungen.

Gleichzeitig führt die Bearbeitung ausländischer Märkte zu einem wachsenden Informationsbedarf, um effiziente Führungsentscheidungen zu treffen und ein Informationsaustausch zwischen dem Stamm- und Gastland wird unvermeidbar. Die steigenden Interdependenzen kommen dadurch zum Tragen, dass grenzüberschreitende Liefer- und Leistungsbeziehungen zu einer Zunahme des nationalen und internationalen Geschäfts führen. Internationales Führungsmanagement ist zudem durch die Notwendigkeit der Berücksichtigung zusätzlicher Risiken gekennzeichnet. Zu den Risiken zählt z. B. das Länderrisiko, das die Ursache in den nicht beeinflussbaren volkswirtschaftlichen, politischen und sozialen Aspekten des Gastlandes hat sowie das ökonomische Risiko, dessen Eintrittswahrscheinlichkeit im Auslandsgeschäft mitunter größer ist als im Inlandsgeschäft und dessen Ursache in Fehleinschätzungen des ausländischen Marktes liegen (Büter 2010, S. 20f.). Ein weiteres wichtiges Merkmal ist die größere Distanz, die sich z. B. in geografischer Distanz, wie längeren Transportwegen, ökonomischer Distanz, politischer und rechtlicher Distanz, wie unterschiedlicher Politik- und Rechtssysteme sowie in kultureller Distanz, wie anderer Normen und Werte und anderer Sprache, äußert (Büter 2010, S. 20ff.). Ein Grundproblem der internationalen Führung liegt im Übrigen in der Frage, inwiefern bestehende Führungsgrundsätze aus dem Heimatland übertragen werden sollten, bzw. ob und inwieweit Anpassungen an die ungleichen Rahmenbedingungen des Auslandsmarktes sinnvoll sind (Büter 2010, S. 55).

### **2.3 Begriffsabgrenzung: Kulturalistisches vs. universalistisches Führungsmanagement**

Das im Kapitel 2.2 beschriebene Grundproblem der internationalen Führung kann im Lichte zweier divergierender theoretischer Darstellungen betrachtet werden. Die Vertreter der Kulturalisten heben mit der „culture-bound These“ die Kulturabhängigkeit von Managementkonzepten hervor. Sie sind der Ansicht Führungs-Know-how lasse sich nicht problemlos von einer Kultur auf die andere übertragen und Anpassungen an spezielle Rahmenbedingungen des Auslandsmarktes seien sinnvoll. Folglich ist ihrer Ansicht nach eine Standardisierung von Managementinstrumenten nicht möglich. Die Universalisten verfolgen hingegen die „culture-free-These“, die besagt, dass Führungskonzepte unabhängig kultureller Einflussfaktoren ins Ausland übernommen werden könnten und sollten. Sie gehen von einer kulturunabhängigen Allgemeingültigkeit aus (Büter 2010, S. 267). Somit ergeben sich in Hinblick auf das Führungsmanagement zwei konträre Ansichten: *several good ways* im Sinne einer Äquifinalität bei den Kulturalisten und bei den Universalisten *one best way* im Sinne einer Monofinalität (Scherle 2006, S. 70f.).

## **3. Diversity Management: Führung kultureller Unterschiede**

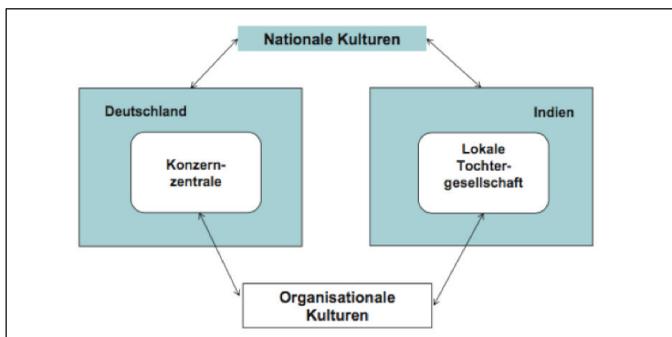
### **3.1 Führung im internationalen Kontext**

„Andere Länder, andere Sitten“... so oder so ähnlich beschreiben viele Menschen interkulturelle Unterschiede – spätestens nach ihren ersten Urlaubsreisen. Aber wie verhält es sich bei internationalen Managementaktivitäten in Bezug auf Führung?

In den 1960 und 1970er Jahren lag der Fokus der internationalen Führungsforschung auf multinationalen Unternehmen und dem landesspezifischen Management sowie der Führung von Tochterunternehmen. In der zweiten Phase – 1980er und 1990er Jahren –

standen nationalkulturelle Besonderheiten und vor allem auch die Qualifikationen und Verhaltensweisen von Expatriates im Mittelpunkt der Führungsforschung<sup>1</sup>. Ab den 1990er Jahren entwickelte sich neben den interkulturellen Führungsansätzen die dritte Phase der globalen Führung, die neben den kulturellen Unterschieden die psychologische Perspektive in der interkulturellen Führungsbeziehung (*cross-cultural*) forcierte. Dieser globale Führungskontext setzt spezifische Anforderungen an die Unternehmen und die Führungskräfte (Lang 2014, S. 420). Das EPRG-Modell und die Universalismus-Kulturalismus-Kontroverse der heutigen Managementforschung zeigen, dass es bei Internationalisierungsprozessen unterschiedliche strategische Ausrichtungen in Korrelation zu den jeweiligen Kulturen gibt. Die Modell- und Forschungserkenntnisse führen bezogen auf die zu untersuchende Fragestellung zu zwei strategischen Unternehmensansätzen: Entweder vernachlässigen die Unternehmen die Landeskultur und übertragen universell ihre eigene nationale Unternehmens- und Führungskultur in das Gastland oder sie passen ihre Führungsstrategie kulturalisiert an das jeweilige Ausland oder an die Ländergruppen an. Doch welcher Ansatz ist erfolgsversprechender?

Um diese Fragen zu beantworten ist zunächst festzuhalten, dass nach der Kulturalismustheorie nationale Kulturen Einfluss auf das Management haben, wobei nicht alle Kulturelemente auf die Führung einwirken (Engelen / Tholen 2014, S. 95).



**Abbildung 1: Kulturebenen**  
Quelle: Homma 2014, S. 186.

Die Abbildung 1 zeigt die verschiedenen Kulturebenen und die Interdependenzen zwischen der Unternehmenskultur und den nationalen Kulturen. Hier wird deutlich, dass sowohl die nationale als auch die lokale Landeskultur der Tochtergesellschaft die Organisation beeinflusst, wobei zu berücksichtigen gilt, dass es z. B. in Indien eine Vielzahl regionaler Kulturen gibt (Homma 2014, S. 186). Zudem sind Werte in nationalen Kulturen hierarchisch strukturiert und unterschiedlich bedeutsam. Hinzu kommt, dass jeder entsandte Manager eine eigene kulturelle Prägung des Heimatlandes erfahren hat, die wesentlich für die Gestaltung der Organisation und den gelebten Managementansätzen verantwortlich ist (Engelen / Tholen 2014, S. 95). So ist es skandinavischen Ländern wichtig,

<sup>1</sup> Prägend sind hierbei insbesondere die Theorien nach Hofstede, Trompenaars oder Den Hartog.

auf Augenhöhe zu arbeiten. In arabischen, osteuropäischen und asiatischen Ländern ist der Statusunterschied bedeutsamer. Letztere legen zudem großen Wert auf Harmonie. In Deutschland zählt der Sicherheitsgedanke. Hier werden Arbeitsvorgänge mehrfach geprüft, was für Süditaliener und Malaysier völlig überflüssig ist (Braun 2017, S. 35).

Die bislang umfangreichste Untersuchung über den Zusammenhang von nationaler Kultur und Führung liefert die Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Studie (GLOBE-Studie). Grundsätzlich kann hier konstatiert werden, dass sich die Kultur der nationalen Gesellschaft (Werte, Artefakte, Verhaltensweisen)<sup>2</sup> auch in der Organisation widerspiegelt. „*Organizational practices and values mirror the societies in which they are comprised*“ (Homma 2014, S. 190). So sind Unternehmen mit einer bspw. hohen *Performance Orientation* häufiger in Gesellschaften vertreten, die eine übereinstimmende Grundhaltung aufweisen (House et al. 2014, S.11). Dass sich dominante Kulturmerkmale eines Landes mit großer Wahrscheinlichkeit auch in den binnenbezogenen Unternehmenskulturen darlegen, zeigt bspw. der *Uncertainty Avoidance* Score für Deutschland (5,22) und Russland (2,88). In deutschen Unternehmen gibt es vergleichsweise feste Strukturen, klar definierte Regeln und Vereinbarungen mit der Erwartungshaltung, dass sie eingehalten werden. In Russland wird mehr Unsicherheit und Unzuverlässigkeit akzeptiert und der Alltag ist weniger verlässlich strukturiert (Homma 2014, S. 190).

Somit ist die Frage zu stellen, ob nationale Kulturen und die Unternehmenskultur identisch sind und welche der beiden Kulturen das größere Gewicht besitzt.

Klar ist, dass die Unternehmenskultur bedeutend durch die gesellschaftliche Kultur beeinflusst wird. Dass sie identisch sind, ist eher zu verneinen, da Unternehmen ihre eigenen Werte und Standards entwickeln, die mit den Vorstellungen der Gesellschaft nicht übereinstimmen müssen. Bei den Kulturdimensionen überwiegt der Einfluss der nationalen Kulturen. Dies zeigt sich am Beispiel von Coca-Cola oder Siemens. Trotz aller Internationalität weisen beide Konzerne klare Kulturmerkmale der Ursprungsländer auf und werden in der Wahrnehmung vieler als US-amerikanisch (Coca-Cola) und „typisch deutsch“ (Siemens) angesehen. Gleichwohl zeigt sich bei multinationalen Konzernen eine Vereinheitlichung – zumindest im oberen Management – der internationalen Führungskultur. Dieser universalistische Ansatz hat das Ziel eine einheitliche, firmentypische und globale Führungskultur zu entwickeln. Allerdings zeigt sich, dass sich der Einfluss der nationalen Kultur stärker bemerkbar macht, je weiter man in der Organisation vordringt. (Homma 2014, S. 191).

Als Zwischenfazit ist an dieser Stelle festzuhalten, dass es Unterschiede in den nationalen Kulturen gibt und die kulturelle Prägung einen bedeutenden Einfluss auf die Unternehmen hat.

Die Unkenntnis von Divergenz birgt die Gefahr der Ähnlichkeitsannahme. Das bedeutet, dass Manager des Mutterkonzerns eine für sich selbstverständliche Auffassung von Führung, Zusammenarbeit, Delegation, Partizipation etc. haben und ihr Verhalten unbewusst

---

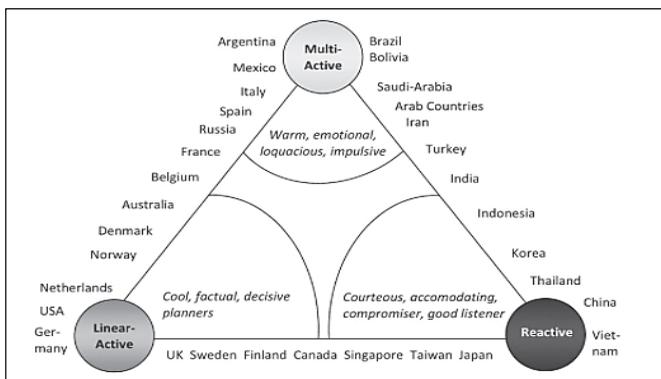
<sup>2</sup> Erläuterungen dieser Kategorien in den grundlagenbezogenen Beiträgen in Abschnitt B

danach ausrichten. Das Management und Wertesystem basiert auf bestimmten nationalen Grundannahmen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Diese Ähnlichkeitsannahme die als universelle Auffassung verstanden werden kann, geht davon aus, dass das Gegenüber ähnlich denkt und geführt werden will. Werden zudem die Annahme und Systemunterschiede nicht erkannt und offen angesprochen, bleiben sie meist im Verborgenen und erschweren somit das Leiten und Führen der Mitarbeiter in der Auslandsniederlassung (Barmeyer und Davoine 2006, S. 35).

Folglich ist nach dieser Erkenntnis und den Annahmen über den Einfluss der nationalen Kulturen auf die Unternehmen der Frage nachzugehen, ob es erforderlich ist, eine angepasste Führungsstrategie zu wählen oder ob es sinnvoller ist die eigene Führungsstrategie im Ausland zu implementieren.

Fallbeispiel: Ein deutscher Manager eines großen Automobilherstellers arbeitet in China an einem Großprojekt mit engen Terminfristen. Der deutsche Manager hat mit seiner chinesischen Mitarbeiterin vereinbart, dass sie ihm zum Ende des Monats eine detaillierte Bauskizze zur Verfügung stellt. Heute ist der 05. des Folgemonats und das Arbeitspaket wurde soeben kommentarlos per Mail übermittelt. Nach Ansicht der Bauskizze stellt er zudem fest, dass sie fehlerbehaftet und nicht vollständig ist.

Das Beispiel zeigt eine Problemsituation, die sich im Arbeitsalltag ergeben kann. Die besondere Herausforderung für die Auslandsführungskraft besteht darin, zu erkennen, dass bspw. die Chinesen nicht direkt zugeben, wenn sie überfordert sind und kulturell bedingt Aufgaben nicht ablehnen bzw. nicht „nein“ sagen. Dies erfordert ein anderes Regieren (z. B. Empathie und mehr Geduld) als im Heimatland. Somit ist zu konstatieren, dass der interkulturelle Kontext das Handeln bestimmt – in besondere Weise für eine Führungskraft (Rothlauf 2012, S. 234).



**Abbildung 2: Verhaltensdimension der Kulturtypen**

Quelle: Lewis 2006, S. 42.

In dem Modell von Richard Lewis (siehe Abbildung 2) werden die unterschiedlichen Verhaltensdimensionen in drei Kulturtypen unterteilt:

Linear-aktive Kulturen (Dialog, sachliche Informationen, Daten / Fakten etc.), Multi-aktive Kulturen (Menschen- und Beziehungsorientiert, flexibel, kreativ, emotional etc.) und die Reaktive Kulturen (Respekt, Höflichkeit, Zurückhaltung in den Emotionen, introvertiert, konfliktscheu etc.) (CrossCulture 2015).

Die Abbildung macht die kulturelle Distanz deutlich und zeigt, dass interkulturelle Personalführung und das Arbeitsumfeld die Führungskraft vor neue und unterschiedliche Herausforderungen stellt, bspw. in folgenden Bereichen:

- Denkmuster und Sprachsysteme
- Arbeits- und Lebensgewohnheiten
- Auffassung über das Führungsverhalten
- Rollenverständnis und Führungsstil
- Kommunikation, gruppen- oder nationalbedingte Klischees

(Hammer / Hinterhuber 1993, S. 201)

Ungeachtet dessen, ist Führung zunächst ein zentrales Element der Teamarbeit mit dem Ziel der Einflussnahme der Führungskraft auf die Mitarbeiter mittels verschiedener Führungsinstrumente und einer adressatengerechten Kommunikation zur Erreichung der Unternehmensziele. Um eine wirkungsvolle interkulturelle Teamführung zu gewährleisten, ist es stets ratsam, die unterschiedlichen Wünsche, Wahrnehmungen, Wertvorstellungen aufzunehmen und die kulturspezifischen Erwartungen an die Rolle der Führungskraft zu erfragen (Barmeyer / Davoine 2006, S. 37). Nach den GLOBE-Forschern wird unter Führung die Fähigkeit eines Einzelnen verstanden, andere zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, um den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Die Führungswirkung, die Akzeptanz und die Effektivität ergeben sich vor allem durch die Übereinstimmung des Führungsverhaltens mit den Führungserwartungen. Diese werden als Führungstheorien bezeichnet, sind individuell verschieden und beruhen auf Erfahrungen im Rahmen der jeweiligen Sozialisation (Lang / Baldauf 2016, S. 66). Jedoch ist hier anzumerken, dass die Definition von Führung durch die Kultur und die existierenden Vorstellungen in den Ländern variieren kann (Brodbeck 2016, S. 80). Durch die zunehmende Globalisierung und die Synergien über die geografischen Grenzen hinweg, wächst die Bedeutung von/der effektiven Führungseigenschaften (Gasteiger et al. 2016, S. 8).

Abschließend ist zu erwähnen, dass der Führungskraft als Bindeglied zwischen dem Stammunternehmen und der Tochtergesellschaft eine Schlüsselrolle zukommt. Dabei hat die ethno- oder polyzentrische Typologie in Bezug auf Führung verschiedene Ausprägungen. Durch den ausschließlichen und universellen Einsatz der bekannten und erlernten Führungseigenschaften und Managementmethoden im Stammland, können sich die Mitarbeiter im Gastland bevormundet, überfordert und nicht verstanden fühlen. Für den entsandten Manager ist es dann schwierig, seine Ziele und Interessen erfolgreich umzusetzen. Werden die kulturellen Gegebenheiten des Gastlandes übernommen, kann sich diese Adaption positiv in der Zusammenarbeit auswirken. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Führungskraft sich zu weit von den Erwartungen und Verhaltensweisen des Stammlandes entfernt. Demnach kann eine gezielte und sorgfältige Vorbereitung dabei

helfen, die Herausforderungen im Führen der unterschiedlichen Kulturen effektiv zu bewältigen (Homma 2016, S. 197).

### 3.2 Qualifikationsprofil einer internationalen Führungskraft

Leistungsfähige Personalführung ist eine entscheidende Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Oberstes Ziel ist, die Mitarbeiter so zu führen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Mit der Globalisierung und der Internationalisierung der Unternehmen wachsen die Ansprüche an die Führungskräfte.

„Jeder Manager muss in der Lage sein, global strategisch und lokal-operativ zu agieren. Er muss die Anforderungen globaler Märkte in die Strategiebildung einbeziehen, und er muss die interkulturellen Besonderheiten eines globalen Geschäfts auch im operativen Handeln mit Mitarbeitern und Kunden unterschiedlicher Herkunftsländer berücksichtigen“ (DGFP 2007, S. 16f.).

Große Unternehmen besetzen Führungspositionen meist aus eigenen Reihen, allerdings reichen Offenheit und das Beherrschen von Fremdsprachen für einen Auslandseinsatz nicht mehr aus. In der Regel lassen sich diese Ansprüche nur durch Personalentwicklungsmaßnahmen erreichen (Cockwell 2010, S. 2). Doch wie sieht das Qualifikationsprofil einer internationalen Führungskraft, die sich souverän in verschiedenen Kulturen bewegt, aus? Für die Kompetenzeinteilung gibt es in der Literatur verschiedene Modelle. Die zwei meistzitierten Modelle sind das Modell von Erpenbeck und Sauter (2007) und das Modell von Zey (2009). Letzteres dient hier als Grundlage und soll im Folgenden kurz vorgestellt werden.

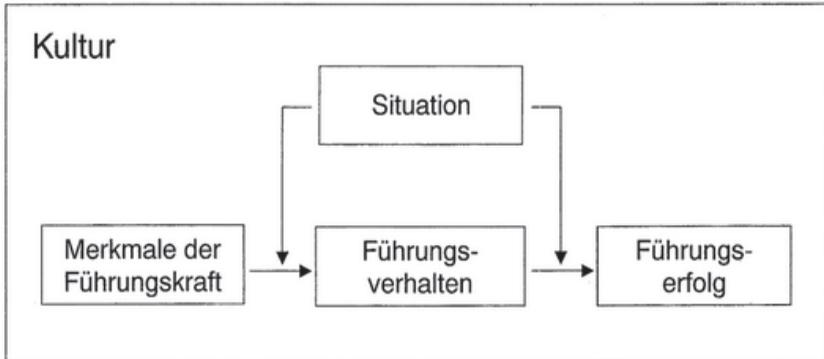


**Abbildung 3: Kompetenzanforderungen an internationale Führungskräfte**  
Quelle: eigene Darstellung.

Nach Zey können Kompetenzen allgemein in vier Bereiche unterteilt werden. Hierzu zählen die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz, die Sozialkompetenz sowie die Persönlichkeitskompetenz oder Selbstkompetenz (Zey 2009, S. 9f). Unter der Fachkom-

petenz versteht man die Kenntnisse, die durch Ausbildung und Erfahrung erworben wurden und die die Grundlage bilden, fundierte Entscheidungen in abgegrenzten Managementfeldern zu treffen (Zey 2009, S. 11). Die Relevanz der Fachkompetenz nimmt mit dem Erreichen höherer Hierarchiestufen ab (Koch 2016, S. 7). Verfügt eine Person über hohe Methodenkompetenz, so wird erwartet, dass sie verschiedene Verfahren und Instrumente zur Problemlösung einsetzen und Lösungsstrategien entwickeln kann (Zey 2009, S. 11). Die Sozialkompetenz ermöglicht den adäquaten Umgang einer Person mit anderen Menschen und umfasst beispielsweise Teamfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit oder auch Überzeugungskraft (Zey 2009, S. 10). Die Persönlichkeitskompetenz spiegelt die innere Haltung zur Welt wider. Zur Persönlichkeitskompetenz zählen z. B. die Eigenmotivation, die Selbstorganisation und die Fähigkeit zur Selbstkritik (Zey 2009, S. 10). Für Führungskräfte kann das Modell um die Führungskompetenz erweitert werden. Die Führungskompetenz setzt sich aus den vier oben genannten Kompetenzen zusammen, unterscheidet sich aber in der Gewichtung der Kompetenzen und in der Notwendigkeit, bestimmte Fähigkeiten stärker auszubilden, da eine Verschiebung des Aufgabengebietes und das Einnehmen einer Führungsposition die eigene Rolle innerhalb eines Teams stark verändert (Schröder 2011, S. 1). Wichtige Fähigkeiten der Führungskompetenz sind darüber hinaus z. B. die Delegationsfähigkeit und systemisches Denken. Bei international tätigen Führungskräften kommt mit der interkulturellen Kompetenz eine weitere relevante Management-Kompetenz hinzu (Cockwell 2010, S. 32). Die interkulturelle Kompetenz muss in der Regel erlernt werden. Da der Bedarf an international erfahrenen Führungskräften steigt, bieten mittlerweile viele Unternehmen für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte Seminare und Coachings zum Thema interkulturelle Kompetenz an (Hummel 2011, S. 16). Aus der Abbildung 3 wird demnach ersichtlich, dass eine Führungskraft, die national qualifiziert ist, nicht automatisch für internationale Einsätze prädestiniert ist, da ihr hierzu interkulturelle Kompetenz fehlen könnte und sich zudem bei einem Auslandseinsatz, das Verständnis der anderen vier Kompetenzen sowie der Führungskompetenz verändern. Die interkulturelle Kompetenz ist insofern eine Querschnittskompetenz, weist aber auch eigenständige Merkmale, vgl. Kapitel 3.3, auf. So steht die Methodenkompetenz im internationalen Umfeld z. B. für das Wissen und Anwenden von Managementtechniken des jeweiligen kulturellen Umfelds. Dazu zählt z. B. das Zeit- und Informationsmanagement oder das Managen von Konflikten.

Es gibt in der wissenschaftlichen Literatur aber auch kritische Stimmen, die hinterfragen, ob sich überhaupt allgemeingültige Charaktereigenschaften ableiten lassen, die eine erfolgreiche Führungsperson von einer weniger erfolgreichen unterscheiden könnten. Folgt man dieser Theorie, so ist eher der Führungsstil erfolgsentscheidend (Engelen / Tholen 2014, S. 96ff.). In einem fremden Kulturkreis kann es jedoch dazu kommen, dass die Akzeptanz des Führungsstils in Frage gestellt wird, sodass die Führungsperson ihr Führungsverhalten überdenken muss (Rothlauf 2012, S. 164).



**Abbildung 4: Integratives Rahmenmodell zur Führungsthematik**

Quelle: Thomas / Stumpf 2003, S. 78.

Die Abbildung 4 verdeutlicht, dass neben den Kompetenzen einer Führungskraft auch die jeweilige *Situation* Einfluss darauf hat, wie sich die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft auf das Führungsverhalten auswirken. Darüber hinaus beeinflusst die *Situation*, inwiefern das Führungsverhalten der Führungskraft zum Erfolg führt. Zu der *Situation* zählt in diesem Falle unter anderem die Art der Aufgaben der Führungskraft sowie die Eigenschaften der Mitarbeiter und ihre Beziehung zu ihrem Vorgesetzten. Daraus folgt, dass „die Komplexität des Führungsgeschehens zunimmt, wenn Führungskraft und Mitarbeiter unterschiedlichen kulturellen Systemen angehören“ (Thomas / Stumpf 2003, S. 79). Das kann unter anderem dazu führen, dass bestimmte Situationen oder Verhaltensweisen vom Mitarbeiter oder der Führungskraft ganz anders wahrgenommen werden. Die Bewältigung dieser interkulturellen Herausforderungen erfordert von den Führenden besondere Handlungskompetenzen.

### 3.3 Zum Begriff der interkulturellen Kompetenz

Der Bedarf an Führungskräften für ausländische Tochterunternehmen wird, wie schon in vorherigen Kapiteln bereits beschrieben, weiterhin wachsen. Der länderübergreifende Erfolg eines Unternehmens wird stark davon beeinflusst, wie die Expatriates die Unternehmensstrategie im Ausland vermitteln und umsetzen können (Koch 2016, S. 26). In vielen Fällen sind jedoch nicht die kulturellen Unterschiede per se die Ursache für Probleme in der interkulturellen Zusammenarbeit, sondern Defizite der Beteiligten im Bereich der interkulturellen Kompetenz (Cockwell 2010, S. 2). Doch was ist interkulturelle Kompetenz, die häufig als Schlüsselkompetenz beschrieben wird? Es gibt in der Wissenschaft unzählige Definitionen, theoretische Grundannahmen und Interpretationen zu dem Forschungsfeld der interkulturellen Kompetenz. Für diesen Beitrag wird die interkulturelle Kompetenz wie folgt definiert:

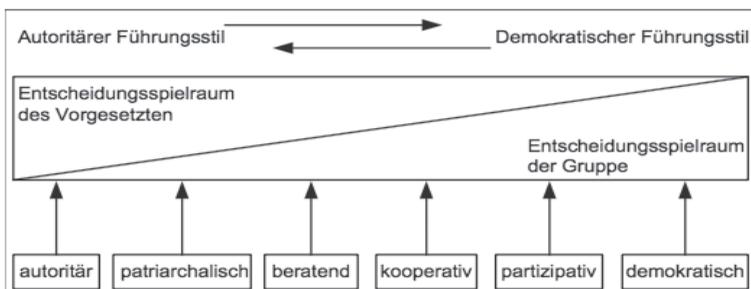
„Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, kulturelle Einflussfaktoren und kulturspezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens, Urteilens und Handelns bei sich und fremdkulturellen Personen zu erkennen, zu würdigen und produktiv zu nutzen.“ (Cockwell 2010, S. 33)

Voraussetzung interkultureller Kompetenz ist demnach das Bewusstsein, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist und in den Kulturen verschiedene Vorstellungen bestehen. In der Vergangenheit wurde bei der Besetzung von Positionen vor allem auf die fachlichen und persönlichen Kompetenzen geachtet, Vgl. Kapitel 3.2. Anfang der 2000er kam in den Vereinigten Staaten der Begriff CQ (cultural quotient) auf. Der CQ beschreibt die Fähigkeit verschiedene kulturell geprägte Menschen effizient zu führen und sich lokalen Gegebenheiten anzupassen (Engelen / Tholen 2014, S.6).

### 3.4 Führungsstile und universelle Standards im interkulturellen Kontext

Bisher wurde deutlich, dass die nationalen Kulturen die Führungsstrategie im Ausland beeinflussen kann und dass hierbei die persönlichen Kompetenzen der Führungskraft – im Besonderen die interkulturelle Kompetenz - eine entscheidende Rolle spielen. Dennoch gilt auch hier: Überträgt der Entsandte seinen Führungsstil und seine Führungseigenschaften unreflektiert aus dem Heimatland auf das Gastland oder kann bzw. sollten die Managementfunktionen den Bedürfnissen der zu führenden Personen des jeweiligen Landes angepasst werden. Zudem beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Frage, ob es universelle Führungsstandards für eine effektive Führung gibt.

Für die Führung des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter gibt es neben den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungskraft verschiedene eindimensionale Führungsstile, mit dem Ziel ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen (Conger 1999, S. 145). Die folgende Abbildung nach Tannenbaum und Schmidt gibt zunächst einen Überblick über das Kontinuum der verschiedenen Führungsstile.



**Abbildung 5: Kontinuum der Führungsstile**  
Quelle: Tannenbaum / Schmidt 1958, S. 96.

Die Führungsstile zeigen im Kontext des Entscheidungsspielraumes zwischen der Führungskraft und der Gruppe auf, ob sie eher autoritär oder demokratisch sind. Der Führungsstil ist dabei das Verhalten der Führungskraft gegenüber dem Geführten. Neben

einer Vielzahl unterschiedlichster Führungsstilformen haben sich zwei Ausprägungen international durchgesetzt, die im Folgenden näher betrachtet werden (Hodgetts / Luthans 1997, S. 364).

Der autoritäre Führungsstil ist durch eine starke Entscheidungscentralisierung, sachlicher Aufgabenerfüllung, geringen Arbeitsbeziehungen und Anordnungen von „oben“ geprägt. Die menschlichen Bedürfnisse sind bei diesem aufgabenorientierten Führungsstil weitestgehend unberücksichtigt. Der kooperative/ partizipative Führungsstil zeichnet sich durch die Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess aus. Ziele werden gemeinsam erarbeitet und die Arbeitsbeziehungen sind kollegial. Das Mitdenken und Partizipieren wirkt sich positiv auf das Führungsergebnis aus (Rothlauf 2012, S. 239). Ausgehend von der aktuellen Führungsforschung wird nochmal näher der Vergleich zwischen dem aufgabenorientierten und personalorientierten Führungsverhalten gefasst. Aufgabenorientiert heißt hierbei, dass die Führungskraft konkrete Ziele vorgibt, sie kontrolliert und dabei Anreize setzt. Die Zusammenarbeit ist sach- und leistungsorientiert. Die Mitarbeiter können auch unter Druck gesetzt werden, um ihre Ziele zu erreichen oder ihre Leistung zu steigern. Der Umgang miteinander ist direkt und es wird schnell kritisiert. In Deutschland oder Österreich wird eher aufgabenorientiert geführt. Das zeigt sich auch daher, dass dortige Führungskräfte als besonders gut wahrgenommen werden, wenn sie nach diesem Verhaltenstyp agieren. Der anglo-amerikanische Raum hingegen wird eher personalorientiert geführt. Hier stehen die Belange des Mitarbeiters und der gegenseitige Respekt im Vordergrund. Die Führungskraft unterstützt und motiviert bei der Aufgabenerledigung. Es wird direkt und wertschätzend kommuniziert und die persönlichen Bedürfnisse und die Entwicklung interessieren (Braun 2017, S. 35f.).

Dessen Bedeutung und die kulturell bedingten Unterschiede der Führungsstile im internationalen Vergleich untermauert folgendes Schaubild von Keller (1987), der die verschiedenen Führungsstilpräferenzen zwischen den westlichen Industrie- und Schwellenländern aufgezeigt hat.

Länder	Führungsstilmerkmale
USA	- Führung durch gemeinsame Entscheidungsvorbereitung
Niederlande, Flamen, Schweden	- Entscheidungs- und Führungsinstanzen durch formelle Normen am Machtmissbrauch weitgehend gehindert
Großbritannien	- geringe Sicherheitsbedürfnisse bei den Unterstellten
Belgien, Frankreich	- Führung überwiegend am Rat und der Meinung der Mitarbeiter interessiert/orientiert
Dänemark, Norwegen, Australien, Japan	- mittlerer Delegationsgrad
Spanien, Deutschland, Italien	- Unterstellte erwarten keinen hohen Grad an Entscheidungsautonomie
Griechenland, Türkei, südamerikanische Länder	- sehr geringer Delegationsgrad, zentralistische Entscheidungen
Malaysia, Indonesien, Thailand u.a.	- Statussymbole und Privilegien für Führungskräfte sichtbar und legitim
arabische Länder	- Autorität wird nicht hinterfragt, sondern akzeptiert
Indien, Pakistan	- kaum Informationen zwischen den Ebenen

Partizipativer Führungsstil

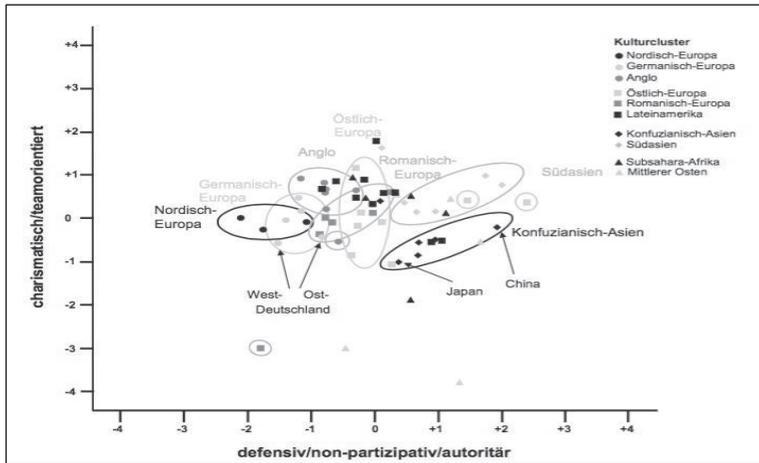
↑  
↓

Autoritärer Führungsstil

**Abbildung 6: Führungsstile im internationalen Vergleich**  
**Quelle: Keller 1987, S. 1287.**

- Das Erkennen und die Nutzung der kulturellen Vielfalt in der internationalen Personalführung, wird in den letzten Jahren unter dem Stichwort **Cultural Diversity Management** diskutiert (Berndt et al. 2016, S. 619).

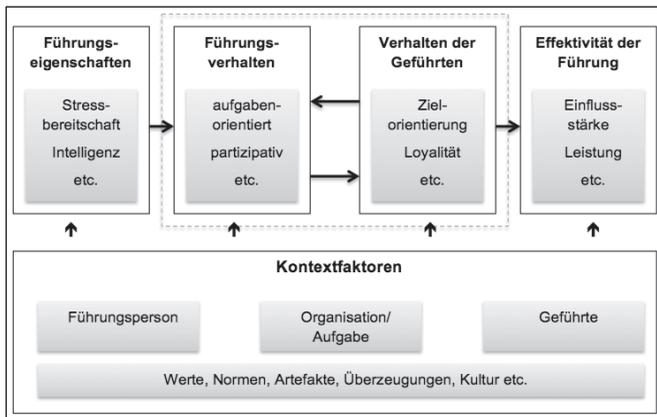
Eine weitere und zugleich studienbasierte Grundlage bieten die neueren Führungsansätze im GLOBE-Projekt. Hier wurden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Führungsdimensionen *charismatisch / teamorientiert* gegenüber *defensiv / non-partizipativ / autoritär* nach Kulturclustern analysiert. Es wird deutlich, dass es Länder mit gesellschaftskultureller Ähnlichkeit zur Erwartung an Führung gibt. Es sind sieben der insgesamt zehn Kulturcluster als Kreise dargestellt. Gut erkennbar ist auch, dass es deutliche Disparitäten zwischen anglo- bzw. europäischen Ländern und den asiatischen Ländern (Konfuzianisch- und Südasien) gibt. Zudem sind sogar Differenzen innerhalb der einzelnen Cluster – bspw. Japan und China (vertikal) oder Ost- und Westdeutschland (horizontal) erkennbar (Brodbeck 2016, S. 89).



**Abbildung 7: Führungserwartungen nach Kulturclustern**  
**Quelle: Brodbeck 2016, S. 90.**

Festzuhalten ist, dass es in den Länderclustern universelle Erwartungen an die Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskräfte in unterschiedlicher Ausprägung geben kann aber auch kulturalistisch bedingte Abweichungen erkennbar sind.

Neben den Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sind in den Führungstheorien die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten und der Prozess des Führens (bspw. Einfluss auf Veränderungen) zu betrachten. Denn nach der *Complexity Leadership Theory* entsteht Führung als Prozess einer dynamisch-komplexen Interaktion (Gasteiger et al. 2016, S. 9). Das folgende Rahmenmodell der Führungsvariablen verdeutlicht, dass der Führungsstil von verschiedenen Einflussfaktoren abhängt. Die als Grundlage bestehenden Kontextfaktoren wirken als Rahmenbedingungen auf alle Messvariablen, bei denen die interkulturellen und globalen Unterschiede in den Grundüberzeugungen als signifikante Faktoren einzustufen sind. Die individuellen Führungseigenschaften beeinflussen den Führungsstil, der direkt auf das Verhalten und indirekt auf die Effektivität der Führung wirkt. Die bestehenden Beziehungszusammenhänge und Interdependenzen zwischen der Führungskraft und der Gruppe tragen dazu bei, dass eine direkte Rückkopplung des Verhaltens der Geführten auf den Führungsstil des Managers stattfindet.



**Abbildung 8: Rahmenmodell der Führungsvariablen**  
 Quelle: Brodbeck et al. 2016, S. 8.

Die Darstellung der globalen Führungsstile und die signifikanten Unterschiede in den Führungserwartungen der Länder zeigen, dass universalistische Standards für eine erfolgreiche Personalführung im Ausland nur schwer umzusetzen sind. Dennoch gibt es Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften, die universell – trotz der Länderunterschiede – global als positiv bewertet werden: charismatisch, teamorientiert, partizipativ, humanorientiert, autonomieorientiert und defensiv (Brodbeck 2016, S. 136).

Wie GLOBE zeigt, existieren trotz unterschiedlicher Vorstellungen von effektiver Führung global geltende Grunderwartungen an das Führungsverhalten von Japan, Argentinien über Australien bis nach Indien. Alle Kulturen sind sich dahingehend einig, dass ein guter Manager charismatisch, wert- und teamorientiert sein sollte. Sie führen mit Visionen, kommunizieren klar, sind empathisch im Umgang mit den Mitarbeitern und motivieren. Auch partizipative Managementstile sind weltweit gerne gesehen. Autonomieorientiertes Führen wird in den Kulturen unterschiedlich bewertet. In manchen Kulturen fördert es gutes Management, in manchen nicht (Braun 2017, S. 36). Bei den universalistischen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass bestimmte Führungseigenschaften und Verhaltensweisen grundsätzlich überall wirksam sind. Der Vergleich von theoretisch-konzeptionellen Ansätzen im Kontext globaler Führungsmerkmale lässt erkennen, dass Merkmale wie visionäres, gemeinschaftsbildendes Verhalten und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse des Geführten, universell Gültigkeit besitzen (Lang 2014, S. 429). Bei universalistischen Betrachtungen sind vor allem die neocharismatische Führungstheorie und im Besonderen die Wirksamkeit der charismatisch-transformationalen Führung zu nennen, die durch empirische Annahmen als weltweit gut und effektiv im Vergleich zu anderen Führungsansätzen gesehen werden (Den Hartog et al. 1999, S. 42ff.). Zu den oben genannten universell positiv bewerteten Führungsansätzen, wie Teamfähigkeit, zählt auch das erwartete und wahrgenommene Führungsverhalten. Zudem wurde im GLOBE Projekt nachgewiesen, dass autokratisches und diktatorisches sowie böswilliges Führungsverhalten abgelehnt wird (Dorfmann et al. 2012, S. 506ff.). Im Folgenden werden

hierzu beispielhaft universell positiv sowie negativ bewertete Führungsattribute aufgeführt.

Universell positiv bewertet	Universell negativ bewertet
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ dynamisch</li> <li>❖ ehrlich</li> <li>❖ gerecht</li> <li>❖ intelligent</li> <li>❖ kommunikativ</li> <li>❖ verlässlich</li> <li>❖ vertrauenswürdig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ diktatorisch</li> <li>❖ egozentrisch</li> <li>❖ einzelgängerisch</li> <li>❖ aggressiv/ reizbar</li> <li>❖ unkooperativ</li> <li>❖ rücksichtslos</li> <li>❖ asoziales Verhalten</li> </ul>

**Tabelle 1: Universelle Führungsattribute – Beispielhaft**

**Quelle: Brodbeck et al. 2016, S. 138.**

Ungeachtet dieser Feststellungen gibt es Grenzen bei der universellen Eignung von Führungsstilen. Eine der zentralen Botschaften des GLOBE-Projektes ist dabei, dass die Nationalkultur zwar einen Einfluss auf den jeweils erwarteten Führungsstil hat, dass die Kultur jedoch keine direkte Vorhersage über tatsächlich praktizierte Führungsstile zulässt (Lang 2014, S. 439).

Zusammenfassend kann an dieser Stelle des Beitrages festgehalten werden, dass es keine eindeutige und allgemeingültige Antwort zur Universalismus-Kulturalismus-Kontroverse gibt. Ob Stammunternehmen ihre eigene Unternehmens- und Führungskultur auf ihre Tochterunternehmen im Ausland übernehmen oder anpassen, hängt von vielen Variablen und dem jeweiligen Kontext ab. Die abschließende Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt im Fazit nach der Auswertung der Interviews unter dem Abschnitt D Praxisfokusbezogene Beiträge.

**Literatur**

- Barmeyer, C. / Davoine E. (2006): Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland – Frankreich. *zfo praxis* 1/2006; <https://www.phil.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/barmeyer/ZeitungsbarmeyerDavoine.pdf>.
- Bass, B. M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, 3. Auflage, New York 1990.
- Bergemann, N. / Sourisseaux, A. L. J. (2003): Interkulturelles Management, 3. Auflage, Berlin / Heidelberg 2003.
- Berndt, R. / Altobelli, C. F. / Sander, M. (2016): Internationales Marketing-Management. Personalführung in international tätigen Unternehmen, Berlin / Heidelberg 2016.
- Braun, V. (2008): Internationales Management. Andere Länder, andere Führungskultur. Upgrade 3.08: Management, Macht und Moral; [https://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade\\_0308\\_international.pdf](https://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade_0308_international.pdf).
- Brodbeck, F. (2016): Internationale Führung. Das GLOBE-Brevier in der Praxis, Berlin / Heidelberg 2016.
- Bromann, P / Piwinger, M. (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur, Stuttgart 1992.
- Burns, J. M. (1978): Leadership, New York 1978.
- Büter, C. (2010): Internationale Unternehmensführung. Entscheidungsorientierte Einführung, München 2010.
- Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: An update and appraisal. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, S. 1–38.
- Cockwell, A. (2010): Entwicklung interkultureller Kompetenz von Fach- und Führungskräften durch Training und Coaching, Norderstedt 2010.
- Conger, J. (1999): Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, 1999, No. 2.
- CrossCulture (2015): The Lewis-Model – Dimensions of Behaviour <https://www.crossculture.com/latest-news/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>.
- Deal, E. T. / Kennedy, A.A. (1982): Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Lives, Wokingham 1982.
- Den Hartog, D. N. / House, R. J. / Hanges, P. J. / Ruiz-Quintanilla, S. A. / Dorfman, P. W. (1999): Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed. In: *Leadership Quarterly*, Vol. 10, 1999, No. 2.
- Dorfman, P. / Javidan, M. / Hanges, P. / Dastmalchian, A. / House, R. (2012): GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. In: *Journal of World Business*, Vol. 47, 2012, No. 4.
- Dülfer, E. / Jöstingmeier, B. (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Auflage, München 2008.
- Engelen, A. / Tholen, E. (2014): Interkulturelles Management, Stuttgart 2014.

- Festing, M. / Dowling, P. J. / Weber, W. / Engle, A. D. (2011): Internationales Personalmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2011.
- Gasteiger, R. / Kaschube, J. / Rathjen, P. (2016): Interkulturelle Führung in Organisationen – Menschen im globalen Kontext effektiv führen, Wiesbaden 2016.
- Hammer, K. / Hinterhuber, H. (1993): Strategisches Management global, Wiesbaden 1993.
- Hentze, J. / Graf, A. / Kammel, A. / Lindert, K. (2005): Personalführungslehre, Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien 2005.
- Hodgetts, R. / Luthans, F. (1997): International Management – Culture, Strategy, and Behaviour, 3rd, New York 1997.
- Hoecklin, L. (1995): Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage, Wo-kingham 1995.
- Homma, N. (2014): Unternehmenskultur und Führungsverhalten im multikulturellen Kontext, Wiesbaden 2014.
- House, R. / Dorfman, P.W. / Javidan, M. (2014): Strategic leadership across cultures. The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries, Los Angeles, CA 2014.
- Hummel, T. R. (2011): Unternehmensführung im internationalen Kontext, München 2011.
- Keller, E. (1982): Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Stuttgart 1982.
- Keller, E. (1987): Kulturabhängigkeit der Führung, in: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, S. 1285–1294.
- Koch, E. (2016): Interkulturelles Management: Vorschläge zur Abgrenzung und Systematisierung; [http://www.eckart-koch.de/media/files/sonstige\\_anhaenge/300516IK\\_Mgmt\\_Grundlagen\\_Teil1.pdf](http://www.eckart-koch.de/media/files/sonstige_anhaenge/300516IK_Mgmt_Grundlagen_Teil1.pdf).
- Lang, R. (2014): Globale Führung: „Leadership is going global“, Wiesbaden 2014.
- Lang, R. / Baldauf, N. (2016): Kultur und Führung im GLOBE- Projekt: Vom globalen und lokalen Handeln, Wiesbaden 2016.
- Lewis, R. (2006): When cultures collide: Leading across cultures. 3rd, London / Boston 2006.
- Luthans, F. / Doh, J.P. (2015): International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 9. Auflage, New York 2015.
- Muller, M. / Lundblad, N. / Mayrhoeder, W. / Söderström, M. (1999): A comparison of human resource management practices in Austria, Germany and Sweden. In: Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg., 1999, H1, S. 67–81.
- Pudelko, M. / Tenzer, H. (2011): Cultural and Institutional sources of Conflict in foreign subsidiaries of Multinational Corporations. In: Schmalenbach Business Review, Vol. 63, Special Issue 3/11, S. 117–137.
- Rothlauf, J. (2012): Interkulturelles Management, 4. Auflage, München 2012.
- Schein, E.H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, New York 1995.

- Scherle, N. (2006): Bilaterale Unternehmenskooperationen im Tourismussektor: Ausgewählte Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2006.
- Schmid, C.H. (1995): Planung von Unternehmenskultur, Wiesbaden 1995.
- Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements, München 2011.
- Scholz, C. (2014): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Auflage, München 2014.
- Scholz, C. / Hofbauer, W. (1990): Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990.
- Schreyögg, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Haller, M. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern 1993.
- Schreyögg, G. (1994): The dual cultural challenge: Towards Understanding the Role of Corporate Culture in Multinational Corporations, Diskussionsbeitrag Nr. 216. In: Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Fern Universität Hagen.
- Schreyögg, G. (2000): Unternehmenskultur im internationalen Kontext. In: Clermont, A. et. al. (Hrsg.): Personalführung und Organisation, München 2000, S. 781–793.
- Schreyögg, G. / Oechsler, W.A. / Wächter, H. (1995): Managing in a European Context: human resources, corporate culture, industrial relations; text and cases, Wiesbaden 1995.
- Schröder, C. (2011): Führungsposition: Erst Kollege, plötzlich Chef, <http://www.zeit.de/2011/09/C-Kollegenchef/komplettansicht>
- Tannenbaum, R. / Schmidt, W. H. (1958): How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, Vol. 36, 1958.
- Thomas, A. / Stumpf, S. (2003): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens, in: Bergemann, N. / Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.: Interkulturelles Management, 3. Auflage, Heidelberg 2003, S. 69–108.
- Welge, M.K. / Holtbrügge, D. (2003): Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements. In: Bergemann, N. / Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management. 3. Auflage, Berlin 2003, S. 3–19.
- Yu, G. / Park, W. / Cho, Y. (2007): MNC's HRM strategy and country of origin effect: Do North American, European and Japanese firms really differ? In: Management revue, 2007, No. 4, S. 392–4.
- Zey, M. (2009): Kompetenzmessung: Zukunft sichern durch geeignete Mitarbeiterauswahl in Profit und Non-Profit Unternehmen, Hamburg 2009.



**D: Praxisfokusbezogene Beiträge: Exemplarische Unternehmens-  
beispiele zur internationalen Kulturausprägung**

**D 1: Empirische Fall-Analysen und fallübergreifende  
Befragungsergebnisse**



# **Kulturausprägungen in Deutschland und China im Vergleich am Beispiel einer Aktiengesellschaft in der Automobilbranche vor dem Hintergrund des EPRG-Modells**

von Jana Oliver und Stephanie Podlech

## **1. Einleitung**

In den Jahren 1993 bis 2011 wurden diverse Modelle zum Thema Unternehmenskultur entwickelt und untersucht (Schein 1997, S. 30). Insgesamt kommen diese zu dem Ergebnis, dass sowohl der Aufbau einer Unternehmenskultur als auch die Entwicklung von Unternehmenszielen essenziell für Unternehmen sind, die ertragsfähig am Markt bestehen möchten (Fischer et al. 2007, S. 5). Einige Autoren beschäftigen sich mit den Modellen der einzelnen Kulturen und ihren Bedeutungen sowie den Arten, wie die Kultur gelebt und weitergetragen wird (Lüddemann 2010, S. 11ff.; Fuchs 2008, S. 11ff.). Nur wenige setzen sich mit der Frage, wie die Unternehmenskultur des Stammhauses auf Niederlassungen im Ausland übertragen werden kann, auseinander. Gerade bei Unternehmenskulturen in international agierenden Unternehmen kann sich beispielsweise die Kommunikation durch die Distanz des Stammhauses zu den Auslandsniederlassungen als schwierig darstellen, da oftmals unterschiedliche Wahrnehmungen verschiedener Probleme, Regeln oder Vorgaben stattfinden und vermittelt werden (Gesteland 2012, S. 278f.).

Der Universalismus zielt auf ein allgemeines Wertesystem der Menschen ab. Hiermit ist gemeint, dass weder die Religion noch die Landeskultur Berücksichtigung findet, sondern dass alle Ideale, Rechte und Pflichten grundsätzlich für alle Menschen gelten und gleich sind. Hierbei geht es allein um die Eigenschaft, die Menschen untereinander zu verbinden. Das Bindeglied stellt dabei die festgelegte Unternehmenskultur dar. Während allgemeine und gleiche Auffassungen (Sass 2000, S. 53) im Fokus stehen, finden bspw. landesübliche Sitten sowie Regeln kaum eine Berücksichtigung. Im Gegensatz dazu steht der Kulturalismus. Hierbei richtet sich der Fokus auf die kulturellen Bräuche, Sitten, Verhaltensweisen etc. Weitere Gesichtspunkte sind in Kapitel C erläutert.

Die folgende Fallstudie beschäftigt sich mit der Unternehmenskultur eines deutschen Automobilherstellers. Da es sich hierbei um eine anonyme Auswertung handelt, dürfen weder die exakte Firmenbezeichnung noch die entsprechenden Quellen, die auf das Unternehmen Bezug nehmen, veröffentlicht werden. Anhand des ausgewählten Automobilkonzerns wird überprüft, ob eine Übertragung der Unternehmenskultur in Auslandsniederlassungen erfolgen sollte oder ob es sinnvoller wäre, eine an die jeweilige Landeskultur angepasste Unternehmenskultur in den Niederlassungen zu etablieren. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass die Verfasser der vorliegenden Fallstudie in keinem Arbeitsverhältnis zu dem Automobilhersteller stehen. Die im Rahmen der Fallstudie ermittelten Ergebnisse beruhen überwiegend auf externen Quellen. Für die anschließende Empirie wurden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Automobilkonzerns gebeten, an einer Onlineumfrage teilzunehmen.

Das folgend ausgewählte Automobilunternehmen wird als Forschungsgegenstand verwendet, da dieses Unternehmen sowohl international agiert, als auch unterschiedlichste

Kulturen, die durch die zahlreichen Arbeitnehmer vertreten sind, repräsentiert. Die zentrale Forschungsfrage, die sich daraus ableitet, ist, inwieweit der Automobilkonzern eine universalistische oder kulturalistische Unternehmensstrategie verfolgt.

Deutschland und China werden in diesem Teil als Forschungsgegenstand verwendet, um einen ähnlichen Ausgangspunkt zu haben. Beide Länder sind Industrieländer und können somit besser miteinander verglichen werden (Shubin et al. 2016, S. 97). Hervorzuheben ist, dass China ein starker industrieller Konkurrent für Deutschland ist, womit der Vergleich dieser beiden Länder noch mal bestärkt wird (Sendler 2016, S. 83).

In dem folgenden Beitrag wird zunächst die Unternehmenskultur des Unternehmens dargestellt. Inhaltlich werden darüber hinaus unter anderem die zehn Prinzipien des Global Compacts, wie auch die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China nach Hofstede analysiert und erläutert. Die aufgeführten inhaltlichen Aspekte bilden zugleich die Basis für die Untersuchung. Ziel dieser Untersuchung ist es zu eruieren, ob sich Hinweise auf Gemeinsamkeiten in Hinblick auf die Unternehmenskultur von Automobilherstellern, hier am Beispiel des Fallunternehmens am Hauptsitz in Deutschland sowie in China ergeben. Hierbei wird vor allem auf die zehn Prinzipien des UN Global Compacts eingegangen. Zudem wird diskutiert, ob sich die von Hofstede dargestellten kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China im Unternehmen wiederfinden.

## **2. Unternehmenskultur von Automobilherstellern am Beispiel eines Fallunternehmens**

### **2.1 Unternehmenskultur am Hauptsitz in Deutschland**

Die Unternehmenskultur des Fallunternehmens lässt sich aus drei Veröffentlichungen ableiten. Zu einem aus dem United Nations Global Compact (UN Global Compact), zum anderem aus dem Verhaltenskodex (Corporate Governance Kodex) sowie den eigenen unternehmensinternen Regeln.

Der UN Global Compact wurde im Jahr 2000 vom UN-Generalsekretär Kofi Annan initiiert und stellt die Initiative für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die weltweit zum Tragen kommt, dar (Hentze et al. 2014, S. 45). Insgesamt sind schon über 13.000 Unternehmen aus 170 Ländern dem UN Global Compact beigetreten. In dem Compact sind universelle Prinzipien festgelegt, die zu einer nachhaltigen Weltwirtschaft zum Nutzen aller Menschen führen (DGCN 2017). Hierzu beschäftigt sich der Global Compact unter anderem mit ressourcenschonenden, energieeffizienten und somit nachhaltigen Lösungen.

Die zehn Prinzipien des UN Global Compact beinhalten Regeln zu den Menschenrechten, Arbeitsnormen, der Umwelt und zur Korruptionsprävention (DGCN 2017).

Im Folgenden sind die Regeln aufgeführt:

Menschenrechte:

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen:

3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.

Umwelt:

7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.

Korruptionsprävention:

10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung (Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN)).

Darüber hinaus bietet der UN Global Compact zusätzlich ein offenes Forum, um branchenunabhängig und grenzübergreifend über eine gerechte Ausgestaltung der Globalisierung zu diskutieren und diese Vision mit geeigneten Strategien und Aktivitäten zu verwirklichen. Gleichzeitig dient das Forum als ein Hilfsinstrument, um Veränderungsprozesse anzustoßen und Ideen zu teilen. Dank des Austausches diverser Mitglieder entstehen somit Lösungsansätze, die zur globalen Vision des UN Global Compact beitragen (DGCN 2017). Mit dem Beitritt in den UN Global Compact zeigt das Fallunternehmen ihre Bereitschaft, die Vision des Compacts zu unterstützen und damit auch den Willen, diese zu verwirklichen.

## 2.2 Verhaltenskodex des Fallunternehmens

Weiterhin verfolgt das Fallunternehmen den Verhaltenskodex, den sogenannten Corporate Governance Kodex (DGCN 2017). Der Deutsche Corporate Governance Kodex befasst sich mit gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften. Zudem werden, wie auch in dem UN Global Compact, Empfehlungen und Anregungen für eine adäquate Unternehmensführung angesprochen (DGCN 2017). Der Kodex umschließt inhaltlich drei Elemente. Im ersten Element werden die gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung, die im Aktiengesetz verankert sind, beschrieben.

"2.3.2 Die Gesellschaft soll den Aktionären die persönliche Wahrnehmung ihrer Rechte und die Stimmrechtsvertretung erleichtern. Der Vorstand soll für die Bestellung eines Vertreters für die weisungsgebundene Ausübung des Stimmrechts der Aktionäre sorgen; dieser sollte auch während der Hauptversammlung erreichbar sein" (DGCN 2017).

Dabei sind in dem Kodex Empfehlungen und Anregungen für die Unternehmensführung mit "soll" und "sollte" geregelt. Dadurch wird verdeutlicht, welche Bereiche des Kodex Empfehlungen bzw. Anregungen enthalten (DGCN 2017).

In der Entsprechenserklärung gemäß § 161 Aktiengesetz (Anhang 1) sind die Empfehlungen und Anregungen nicht zwingend verbindlich, dennoch müssen Abweichungen gegenüber den Empfehlungen begründet und in den jährlich abzugebenden Entsprechenserklärungen deklariert sein. "Nicht die Befolgung der Empfehlungen, aber ihre Begründung bei Abweichung ist gesetzlich zwingend. Der Kodex setzt auf Akzeptanz ohne Zwang. Das hierin liegende Prinzip des „Comply or Explain“ räumt den Unternehmen die notwendige Flexibilität ein, um etwa branchen- oder unternehmensspezifische Bedürfnisse zu berücksichtigen, und stellt gleichzeitig die erforderliche Transparenz sicher" (DGCN 2017).

Anregungen müssen wiederum nicht begründet werden (DGCN 2017).

Das letzte Element des Corporate Governance Kodex beinhaltet das Ziel, die Unternehmensführung transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Gegenüber den Anlegern, den Kunden, den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit soll die Leitung und Überwachung von Aktiengesellschaften gefördert werden (DGCN 2017).

Neben den zehn Prinzipien des UN Global Compact basiert die Unternehmenskultur des Fallunternehmens auf Vertrauen, gegenseitiger Wertschätzung und Toleranz (DGCN 2017). Die Einhaltung der Kultur gilt weltweit in allen Standorten für alle Mitarbeiter und wird als Compliance Management bezeichnet. Die globalen Handlungen des Fallunternehmens unterliegen verschiedensten länderspezifischen und internationalen Rechtsvorschriften, die durch lokale Compliance Programme ergänzt werden können (DGCN 2017). Zusammenfassend führen die Beteiligung am United Nations Global Compact, der etablierte Verhaltenskodex sowie die eigene unternehmensinterne Regelung dazu, dass eine Unternehmenskultur verfolgt wird, die ein wesentliches Augenmerk auf die Werte, die Leidenschaft an der Arbeit sowie Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt legt.

### 3. Analyse der Landeskultur am Standort China gegenüber Deutschland nach Hofstede

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Analyse der Landeskulturen von Deutschland und China. Basis für den Vergleich stellen dabei die Kulturdimensionen nach Hofstede dar, die im Allgemeinen bereits im theoretischen Teil erläutert wurden. Für die in der Fallstudie etablierte empirische Untersuchung ist der Vergleich der Landeskulturen von Relevanz, da die Befragung, die im Laufe der Fallstudie näher erläutert wird, teilweise an die Kulturdimensionen nach Hofstede angelehnt ist.

Die Landeskultur nach Hofstede ist in verschiedene Kulturdimensionen aufgeteilt. Untersucht wird die Verteilung der Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität bzw. Femininität, Unsicherheitsvermeidung, langfristige und kurzfristige Orientierung und die Nachgiebigkeit. Im folgend dargestellten Säulendiagramm in der Abbildung 1: „Ländervergleich Deutschland und China“ sind diese Merkmale in Säulen aufgeführt. Jedem Bereich wird dabei ein numerischer Wert (Punkt) zugewiesen, wodurch ein Vergleich zwischen den beiden Ländern ermöglicht wird. Je höher der Wert einer Säule ist, desto größer ist die Ausprägung der Kulturdimension innerhalb des Landes. Als Referenzrahmen sind dabei Werte zwischen 0 und 100 anzusehen. Hierbei fällt auf den ersten Blick auf, dass die beiden Industrieländer ähnliche Schwerpunkte aufweisen. Kleine Abweichungen, gerade bei den nicht so stark ausgeprägten Kulturdimensionen, sind ebenfalls erkennbar (Hofstede Insight 2017).

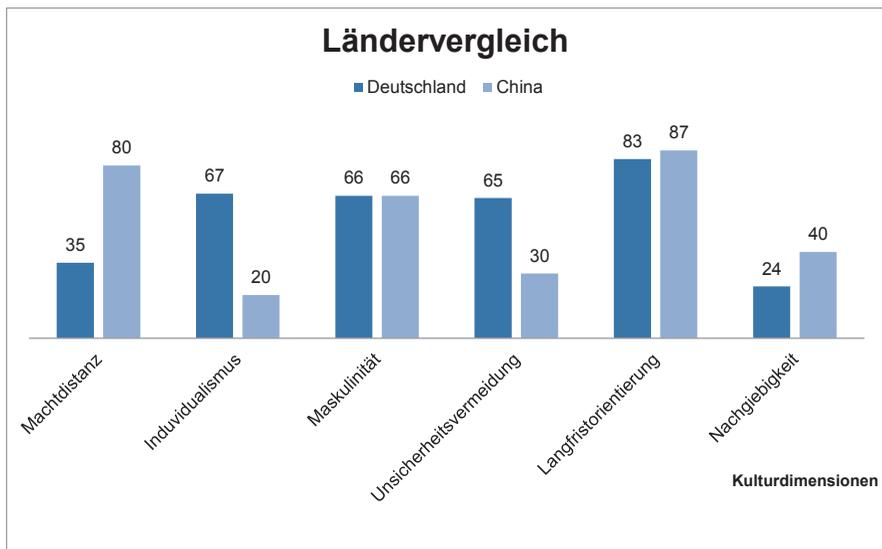


Abbildung 1: Ländervergleich Deutschland und China, in Anlehnung an: Country Comparison China and Germany

Quelle: Hofstede Insight 2017.

Die erste Säule der Abb. 1 zeigt die Ausprägung der Machtdistanz in der jeweiligen Kultur. Machtdistanz bedeutet hier, dass Entscheidungen durch den Rang in der Gesellschaft und die jeweiligen Machteinflüsse getroffen und entsprechend umgesetzt werden. Dies bedeutet, je ausgeprägter die Unterschiede in einer Gesellschaft sind, desto höher ist der hier angegebene Wert. Zu erkennen ist, dass die hierarchischen Strukturen in China sehr stark ausgeprägt sind. Die Einflussfaktoren der Gesellschaft sind somit geprägt von formaler Autorität und von Sanktionen. Hier werden Entscheidungen durch den Rang in der Gesellschaft und die jeweiligen Machteinflüsse getroffen und entsprechend umgesetzt. Laut Hofstede repräsentiert China die Auffassung, es sei akzeptabel, eine ungleiche Gesellschaft aufzuweisen. In Deutschland hingegen ist die Macht- und Entscheidungsverteilung trotz unterschiedlicher Gesellschaftsschichten weitestgehend gleichgestellt. Auf diese Weise erfolgt eine Gleichbehandlung aller Klassen (Hofstede Insight 2017).

Die Relevanz der Individualität ist konträr zur hierarchischen Struktur. In Deutschland ist die Individualität jedes Einzelnen in verschiedener Hinsicht ausgeprägter als in China. Deutschland verfolgt die Individualität im Hinblick auf die Selbstverwirklichung und Ehrlichkeit. Chinas Kollektivismus hingegen zielt auf Loyalität ab. Hier steht die Familie im Vordergrund, erst danach folgt die unternehmerische Denkweise (Hofstede Insight 2017).

Sowohl China als auch Deutschland gehören nicht den femininen, sondern den maskulinen Ländern an. Beide Länder haben in der dritten Kulturdimension „Maskulinität“ (Vgl. Abb. 1) einen Wert von 66 Punkten. Hierunter ist zu verstehen, dass in beiden Ländern die Rollen innerhalb der Gesellschaft geregelt sind und eingehalten werden. Dies ist nicht zu verwechseln mit der Rollenverteilung von Mann und Frau, sondern mit dem eigenen Status in der Gesellschaft. Feminine Länder sind fürsorglich sowie rücksichtsvoll und stehen damit im Gegensatz zu den maskulinen Ländern. Letztere sind vermehrt als konkurrenzbetont, zu beschreiben. Deutschland und China sind somit stark ausgeprägte maskuline Länder, in denen schon in jungen Jahren eine gute Schulbildung verlangt wird, um sich dadurch später in der Gesellschaft positionieren zu können. Die Position kann durch materielle Güter und hochwertige Gegenstände nach außen hin verdeutlicht werden. Je besser und höher der Status der Person, desto höher ist demnach die gesellschaftliche Anerkennung (Hofstede Insight 2017).

In Deutschland wird ein großes Augenmerk auf die Sicherheit im Land gelegt. Gemeint sind hiermit unter anderem diverse Regeln, Gesetze und Vorgaben, welche die Gesellschaft stabilisieren und deren Unsicherheit somit mindern sollen. In China sind Gesetzestexte sowie Vorgaben nicht genau formuliert, weshalb ein höherer Handlungsspielraum in Bezug auf die Interpretation der Formulierung erkennbar ist. Der Handlungsspielraum äußert sich insofern, dass zum einen die weniger strikten Formulierungen mehr Freiheit bieten. Zum anderen haben lokale Behörden die Möglichkeit, Geschäftstätigkeiten internationaler Unternehmen durch unvorhersehbare Regulierungen zu beeinflussen. Während der Sicherheitsaspekt in den unteren Gesellschaftsschichten Chinas weniger stark ausgeprägt ist, ist diese in den höheren Gesellschaften stärker präsent. Die materiellen Güter sind auch hier maßgebend für die Struktur (Hofstede Insight 2017).

Wie schon bei dem Faktor Maskulinität weist auch die langfristige Orientierung in Deutschland und China einen ähnlich hohen Punktestand auf. Die mit der individuellen Kultur einhergehenden Traditionen sind in beiden Ländern am stärksten ausgeprägt. In China liegen diese bei 87 Punkten und in Deutschland bei 83 Punkten. Beide Länder halten an den langfristigen Traditionen und Kulturen des jeweiligen Landes fest und geben diese an ihre Nachkommen zur Erhaltung von Geschichte, Tradition und Kultur weiter. Ebenfalls können sich beide Kulturen den Veränderungen und den daraus resultierenden neuen Gegebenheiten anpassen und mit denen identifizieren (Hofstede Insight 2017).

Die letzte Kulturdimension beschreibt die Nachgiebigkeit und Beherrschung beider Länder. Hierunter werden das Glück und die Kontrolle im eigenen Leben verstanden. Dies ist in beiden Ländern nur mäßig ausgeprägt. Während Deutschland ein Wert von 40 Punkten zugewiesen wird, repräsentiert China einen Wert von 24 Punkten. Deutlich ist, dass für die Gesellschaft Chinas die Freizeit weniger bedeutend ist wie für die Gesellschaft in Deutschland (Hofstede Insight 2017).

Durch die Gegenüberstellung der beiden Länder wird deutlich, dass sich China und Deutschland in einigen Aspekten ähnlich sind und sich dennoch in anderen Bereichen stark voneinander unterscheiden. Die großen Unterschiede zwischen den beiden Industrieländern sind die Punkte Machtdistanz, Individualität und Unsicherheitsvermeidung. Die Machtdistanz ist in China deutlich stärker und der Individualismus und die Unsicherheitsvermeidung viel geringer ausgeprägt (Hofstede Insight 2017). Anhand der in Kapitel 4.2 dargestellten Auswertung der Befragung wird sich erschließen, ob diese beiden Bereiche Einfluss auf die Unternehmenskultur des Fallunternehmens haben.

## **4. Methodik der Untersuchung**

### **4.1 Methodik der Datenerhebung: Erstellung eines Fragebogens**

Bei der folgenden Datenerhebung wurde sich für den Onlinefragebogen entschieden. Hierbei handelt es sich um eine webbasierte Befragung per Onlinelink. (Hennig-Thurau 2002, S. 309ff.).

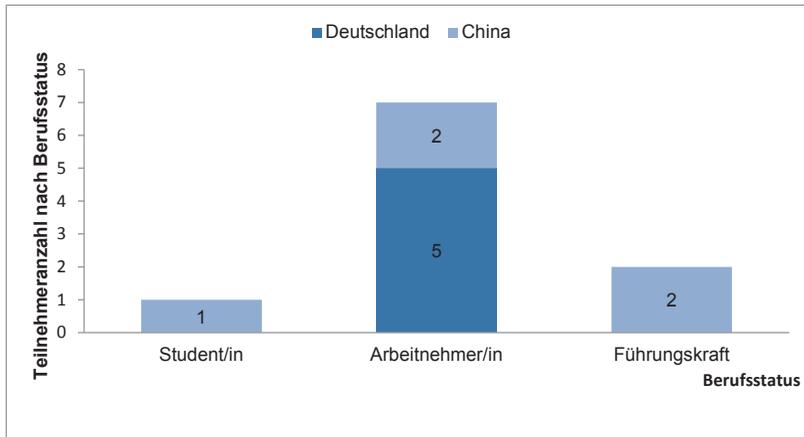
Der erstellte Fragebogen befasst sich sowohl mit den zehn Prinzipien des UN Global Compacts als auch mit den Kulturdimensionen von Hofstede sowie den allgemeinen Verhaltensregeln, die in der Unternehmenskultur des Fallunternehmens manifestiert sind. Um die im Abschnitt 3 dieses Beitrags analysierten Landeskulturen nach Hofstede vergleichen zu können, wurde der generierte Fragebogen ausschließlich an Mitarbeiter an den Standorten in Deutschland und in China versandt. Die Befragung verfolgt zum einen das Ziel, herauszufinden, ob die wahrgenommene Unternehmenskultur die zehn Prinzipien des UN Global Compacts widerspiegelt. Zum anderen soll herausgearbeitet werden, ob sich die von Hofstede dargestellten kulturellen Unterschiede in Deutschland und China auch im Unternehmen wiederfinden. Aufgrund dessen wurden spezifische Fragen zu der Unternehmenskultur gestellt. Weiterhin sollen anhand der Antworten erste Hinweise herausgearbeitet werden, ob das Fallunternehmen kulturalistisch oder universalistisch geprägt ist. Die Onlineumfrage umfasste insgesamt 29 Fragen, die in unterschiedliche Ab-

schnitte eingegliedert wurden. Die Onlineumfrage wurde sowohl deutsch- als auch englischsprachig erstellt. Zunächst wurden in einem allgemeinen Teil Angaben zu den jeweiligen Teilnehmern erfragt. Hierbei wurde unter anderem in Erfahrung gebracht, wie alt die befragte Person ist und in welcher Position, z. B. Auszubildender, Arbeitnehmer, Führungskraft, sie sich im Unternehmen befindet. Des Weiteren wurden Nennungen über die Beschäftigungszeit innerhalb des Fallunternehmens und des Beschäftigungsortes ermittelt. Im Anschluss an den allgemeinen Abschnitt beschäftigten sich die Probanden mit den zehn Prinzipien des UN Global Compacts. Es wurde erfragt, ob die Unternehmenskultur den Teilnehmern bekannt ist. Anschließend wurde mittels sieben Fragen festgestellt, ob die zehn Prinzipien des UN Global Compacts in der Praxis auch tatsächlich eingehalten wurden. Die sieben Fragen befassten sich dabei mit allen Phasen des Global Compacts. Die Phasen lauten: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt, Korruption. Diese sind Kapitel 2.2 dieser Fallstudie zu entnehmen. Die Antwortmöglichkeiten waren dabei einheitlich dargestellt. Der Teilnehmer konnte die Frage entweder bejahen oder verneinen. In dem weiteren Teil der Onlineerhebung bezogen sich die Fragen auf die Kulturdimensionen nach Hofstede. Hierbei wurden die Ergebnisse von Hofstede, die unter Punkt 3 dieses Beitrags erörtert wurden, hinterfragt. Die Fragestellungen waren dabei identisch mit jenen, die auch von Geert Hofstede zur Untersuchung der Dimensionen verwendet wurden (Hofstede 2011, S. 70ff.).

Der Teilnehmer konnte pro Frage Punkte in Zehnerschritten vergeben. Die Antworten auf die jeweiligen Fragen wurden dabei individuell gestaltet. Insgesamt 15 Fragen waren hier zu beantworten. Dabei widmeten sich jeweils vier Fragen der Machdistanz sowie dem Individualismus und Kollektivismus. Während jeweils drei Fragen zur Maskulinität und Femininität sowie zur Unsicherheitsvermeidung gestellt wurden, beschäftigten sich zwei Fragen mit der Kurz- und Langzeitorientierung. Die Ergebnisdarstellung und die Auswertung finden im Folgenden unter Punkt 4.2 statt.

## **4.2 Darstellung der Befragungsergebnisse**

An der Onlineumfrage haben insgesamt zehn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Fallunternehmens aus Deutschland und China teilgenommen. Die Verteilung der Umfrageteilnehmer ist homogen (fünf Personen aus Deutschland, fünf Personen aus China). Die Umfrage konzentriert sich in Bezug auf die Teilnehmer nicht ausschließlich auf die Führungsebene. Durch den Einbezug sämtlicher Befragten aus den unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen soll eine differenzierte Sichtweise im Hinblick auf die Unternehmenskultur gewährleistet werden. Aufgrund der geringen Teilnehmerzahl sind die Ergebnisse sowie die anschließende Auswertung nicht repräsentativ und demzufolge auch nicht als solche zu verwenden.



**Abbildung 2: Umfrageteilnehmer, selektiert nach Berufsstatus**  
 Quelle: eigene Darstellung.

Die Befragten sind zwischen 19 und 39 Jahre alt. An der Umfrage teilgenommen haben sowohl Führungskräfte als auch Arbeitnehmer/innen sowie ein Student. Die ausgewiesene Darstellung zeigt, welche Position die Umfrageteilnehmer im Unternehmen ausüben und an welchem Tätigkeitsort sie beschäftigt sind. Der Grafik ist zu entnehmen, dass ein Student, zwei Arbeitnehmer/innen sowie zwei Führungskräfte, die in China beschäftigt sind, an der Umfrage teilgenommen haben. Die Teilnehmer aus Deutschland sind hingegen ausschließlich Arbeitnehmer/innen.

Die Teilnehmer am Standort in Deutschland sind im Schnitt 4,4 Jahre im Unternehmen beschäftigt. Die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter in China liegt im Durchschnitt bei 3,6 Jahren. Auf die Frage, ob die Unternehmenskultur des Fallunternehmens bekannt ist, haben bis auf einen Teilnehmer, alle dieser Frage zugestimmt.

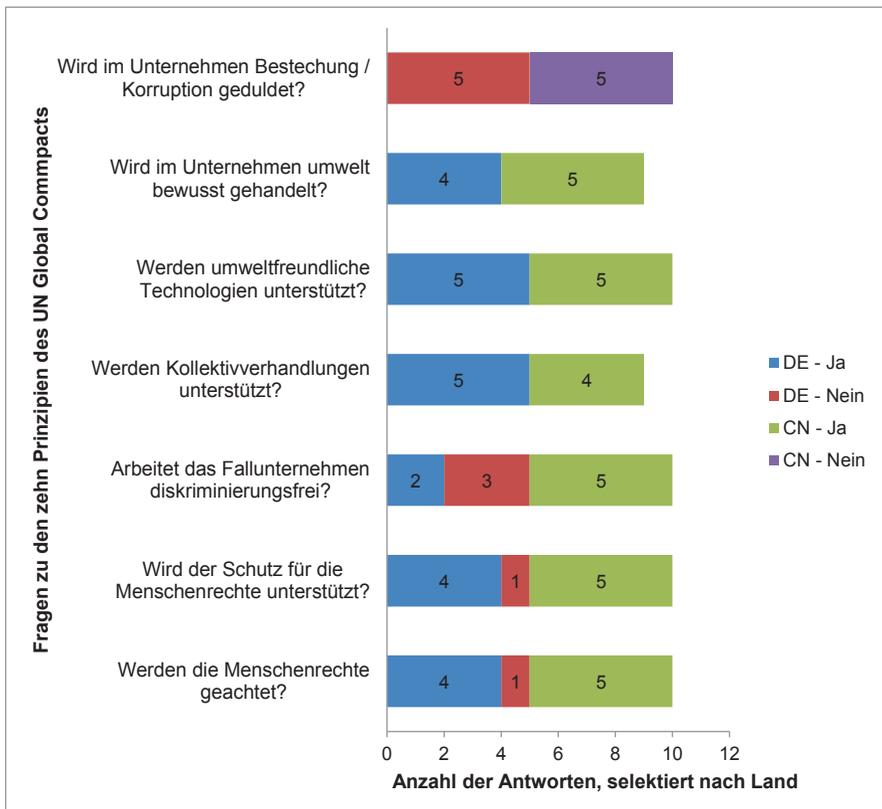
In Abbildung 3 werden die Antworten aus den geschlossenen Fragen zu den zehn Prinzipien des UN Global Compact aufgezeigt. Während die x-Achse die Anzahl der Teilnehmer im Rahmen der Befragung darstellt, zeigt die y-Achse sämtliche Fragestellungen aus der Onlinebefragung.

Wie bereits in Kapitel 4.1 dieser Fallstudie angemerkt, sind die Antwortmöglichkeiten im geschlossenen Fragetyp formuliert worden. Der Teilnehmer kann die Frage entweder mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten. In Folge dessen finden Begründungen oder Argumentationen für die gewählten Antworten keine Berücksichtigung.

Bei der Fragestellung, ob die Menschenrechte in der Fallunternehmen geachtet werden, sind ebenfalls fast alle Befragten der Ansicht, dass diese Beachtung finden und dass auch der Schutz der Menschenrechte im Rahmen der Unternehmenskultur gewährleistet ist. Lediglich ein Teilnehmer, dessen Arbeitsstätte sich in Deutschland befindet, teilt diese Ansicht nicht. Eine Begründung der Aussage liegt nicht vor.

Bezüglich des Diskriminierungsschutzes herrscht eine geringere Einigkeit. Während der Teilnehmerkreis aus China angegeben hat, dass das Fallunternehmen diskriminierungsfrei arbeitet, sind lediglich zwei der Befragten am Standort Deutschland der gleichen Ansicht. Drei Teilnehmer aus Deutschland vertreten wiederum die Meinung, dass das Fallunternehmen nicht diskriminierungsfrei agiert. Die Frage, ob Kollektivverhandlungen unterstützt werden, ist allerdings von allen Befragten bejaht worden. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass ein Teilnehmer diese Frage nicht beantwortet hat. Die Unterstützung umweltfreundlicher Technologien sowie ein umweltbewusstes Handeln ist, den Umfrageergebnissen nach zu urteilen, eindeutig gegeben. Auch hier haben wieder fast alle Teilnehmer sich für das umweltbewusste Handeln innerhalb des Fallunternehmens ausgesprochen. Eine einheitliche Meinung wird zudem auch bei dem Aspekt Bestechung beziehungsweise Korruption vertreten. Bestechung sowie Korruption werden demnach im Unternehmen nicht geduldet.

Der folgende Teil beschäftigt sich mit den Kulturdimensionen nach Hofstede. Die ersten vier Fragen beziehen sich auf die Machtdistanz, das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften. Dabei erfolgt keine geschlechterspezifische Differenzierung. Vielmehr stehen grundsätzlich die Ergebnisse der Kommunikation und der Wertschätzung innerhalb der Branche im Vordergrund. Aus der ersten Frage, die sich mit der Gleichbehandlung der Mitarbeiter in Bezug auf die hierarchische Ebene innerhalb des Fallunternehmens beschäftigt, geht hervor, dass sich sowohl die Mitarbeiter aus Deutschland als auch aus China im Schnitt überwiegend ungleich behandelt fühlen. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass die Gründe, weshalb sich die Mitarbeiter ungleich behandelt fühlen, nicht näher erfragt wurden. Das Umfrageergebnis der Teilnehmer am Standort in Deutschland ist recht einheitlich und weist einen Durchschnittswert von 30 Punkten von insgesamt 100 Punkten aus. Das Ergebnis der Teilnehmer aus China ist wiederum recht divergent. Mit einem Durchschnittswert von 52 Punkten sind sich die Teilnehmer nicht darüber einig, ob eine Gleichbehandlung besteht oder nicht.



**Abbildung 3: Umfrageergebnis – Zehn Prinzipien des UN Global Compacts**  
 Quelle: eigene Darstellung.

Im nächsten Schritt befasst sich die Umfrage mit der Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Grundsätzlich ist sich der Teilnehmerkreis hierin einig. Die Mitarbeiter werden mittelmäßig eingebunden. Allerdings ist anhand der Antworten deutlich zu erkennen, dass die Teilnehmer aus Deutschland im Grundsatz die Ansicht vertreten, dass sie oft in die Entscheidungen eingebunden werden. Der Teilnehmerkreis aus China hat eine divergierende Meinung zur Einbindung. Während ein Teilnehmer angegeben hat, immer in die Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden, sind sich die restlichen Teilnehmer überwiegend darüber einig, dass sie selten einbezogen werden. Auch der Student in Shenyang bestätigt, selten einbezogen zu werden und unterstreicht diese These. Es ist darauf hinzuweisen, dass aufgrund des unterschiedlichen Berufsstatus der Befragten eine unterschiedliche Einbindung vorprogrammiert ist. Auffällig ist hierbei allerdings, dass, obwohl auch Führungskräfte aus China an der Umfrage teilgenommen

haben, die Einbindung der Mitarbeiter am Standort in China dennoch im Gesamten betrachtet geringer ist als die Einbindung der Mitarbeiter aus Deutschland, die ausschließlich Arbeitnehmer sind.

Weiterhin wurde das Verhältnis zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern näher betrachtet. Die Befragten konnten hierbei die Entscheidung treffen, ob das Verhältnis untereinander pragmatisch oder emotional geprägt ist. Die Befragung führt zu der Erkenntnis, dass das Verhältnis sowohl in Deutschland als auch in China emotional veranlagt ist. Ein Teilnehmer aus China, der dem Unternehmen am kürzesten zugehörig ist, hat wiederum angegeben, dass das Verhältnis eher pragmatisch ist. Der gleichen Auffassung ist auch ein Teilnehmer aus Deutschland, der ebenfalls weniger als ein Jahr dem Unternehmen zugehörig ist. Das Umfrageergebnis führt zu der Einschätzung, dass das emotionale Verhältnis im Laufe der Betriebszugehörigkeit sukzessive aufgebaut und vertieft wird.

Das Umfrageergebnis zu der Fragestellung, wie die Führungskräfte ihre Entscheidungen treffen und ob die Erfahrungen der Mitarbeiter in ihrer Entscheidungsfindung Berücksichtigung findet, stellt bei den Teilnehmern aus China ein divergentes Bild dar. Während der gesamte Teilnehmerkreis aus Deutschland sich überwiegend darüber einig ist, dass die getroffenen Entscheidungen gesetzesgetrieben sind, sind die Teilnehmer aus China der Auffassung, dass auch die Erfahrungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Das emotionsgetriebene Verhältnis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern führt zu steigendem Vertrauen und gleichzeitig zu der Feststellung, dass die Annahmen und Bemerkungen sämtlicher Mitarbeiter berücksichtigt und in die Entscheidungen aufgenommen werden.

Die folgenden vier Fragen beschäftigen sich mit dem Individualismus beziehungsweise dem Kollektivismus. Aus der Befragung geht hervor, dass sowohl die Teilnehmer aus Deutschland als auch aus China ihre Berufswahl selbstständig nach dem eigenen Empfinden treffen. Lediglich ein Teilnehmer hat angegeben, dass die Entscheidung der Berufswahl durch die Familie getrieben ist. Im Hinblick auf die Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber herrscht absolute Einigkeit. Laut den Befragten ist diese Beziehung ausschließlich geprägt durch das Vertragsverhältnis, Moralität oder gar familiäre Bindungen sind hier nicht von Relevanz. Dem Umfrageergebnis der Teilnehmer aus Deutschland ist außerdem zu entnehmen, dass die Aufstellung des Managements durch eine einzelne Person repräsentiert wird. Die Teilnehmer aus China vertreten, bis auf einen Befragten, wiederum die Ansicht, dass das Management durch eine Gruppe dargestellt wird. Acht von zehn Befragten des Teilnehmerkreises sind zudem der Meinung, dass eine Bevorzugung von bestimmten Kunden ausgeschlossen ist.

Im nächsten Abschnitt werden spezifische Fragen zur Maskulinität und Femininität gestellt. Die erste Frage beschäftigt sich mit dem Thema Freizeit und Vergütung. Während der gesamte Teilnehmerkreis aus Deutschland im Durchschnitt sowohl dem monetären Aspekt als auch dem freizeittlichen Aspekt eine gleich hohe Gewichtung zuweist, priorisieren die Befragten aus China eher die Freizeit. Die anschließende Fragestellung bezieht sich auf den Frauenanteil in dem Fallunternehmen. Den Umfrageergebnissen nach zu urteilen, ist der Frauenanteil sowohl in Deutschland als auch in China gering. Mit der vorerst letzten Frage zur Maskulinität / Femininität wird erfragt, ob das Fallunternehmen

intuitiv mehr mit großen oder kleinen Unternehmen zusammenarbeitet. Hierbei haben alle Befragten angegeben, dass in Deutschland sowie in China große Unternehmen als Vertragspartner bevorzugt werden.

Die nächste Säule von Hofstede steht für die Unsicherheitsvermeidung, die auch in der Erhebung als nächstes untersucht wurde. In diesem Teil wurde der Teilnehmerkreis darum gebeten, festzuhalten, wie oft sie im Allgemeinen ihren Arbeitsplatz wechseln, wie stark die Selbstständigkeit in ihren jeweiligen Tätigkeiten ausgeprägt ist und inwieweit diverse Regeln und Vorgaben im täglichen Arbeitsalltag präsent sind. Sowohl die Mitarbeiter aus China als auch die aus Deutschland haben angegeben, dass der Wechsel des Arbeitsplatzes im Fallunternehmen häufig geschieht. Während München einen Durchschnittswert von 34 Punkten aufweist, liegt dieser in China bei 38 Punkten. Ein Vergleich der Durchschnittswerte zeigt, dass die Mitarbeiter in China dennoch ein wenig seltener den Jobwechsel vollziehen. Ein vermeintlicher Grund hierfür könnte allgemeine Unzufriedenheit sein. Und auch die Selbstständigkeit am Arbeitsplatz ist sowohl in Deutschland als auch in China ähnlich gering. Allerdings ist, den Angaben der Befragten nach zu urteilen, die Selbstständigkeit am Standort in China höher als in Deutschland. Auf die Frage, inwieweit Regeln im Unternehmen präsent sind, haben vier Befragte am Standort in Deutschland angegeben, dass sehr viele Regelvorgaben präsent und demzufolge auch einzuhalten sind. In China sind es allerdings lediglich zwei Teilnehmer, die ebenfalls der Auffassung sind, es gäbe sehr viele Regelvorgaben. Durchschnittlich betrachtet sind den Befragten aus Deutschland weitaus mehr Regeln oktroyiert als in China.

Die vorletzte Frage bezieht sich auf die kurzfristige bzw. langfristige Orientierung des Fallunternehmens und beschäftigt sich mit der Position des Unternehmens. Was ist dem Fallunternehmen wichtiger, die Bilanz oder die Marktpositionierung? Der Teilnehmerkreis hat angegeben, dass sowohl die Marktposition als auch die Bilanz entscheidend ist. Während vier der Befragten aus Deutschland angegeben haben, dass die Bilanz den entscheidenden Faktor darstellt, sind sich ebenfalls vier Mitarbeiter aus China darüber einig, dass die Marktposition von großer Bedeutung ist.

Zudem wurde erfragt, wie wichtig den Mitarbeitern die eigene Freizeit ist. Mit dieser Frage soll festgestellt werden, inwieweit das Arbeitsumfeld eine mögliche Umorientierung in Bezug auf einen hohen Freiheitsstatus auslösen könnte. Aus der Fragestellung lassen sich Erkenntnisse darüber ziehen, inwieweit das Glück und die Kontrolle des eigenen Lebens entscheidend sind. In Bezug auf die Positionierung der eigenen Freizeit ist sich der Teilnehmerkreis wiederum einig. Die Freizeit ist den Befragten sehr wichtig.

Die aus der entsprechenden Onlineumfrage erhobenen und soeben dargestellten Daten gewähren einen Einblick in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter des Fallunternehmens, den individuellen Vorzügen sowie der gelebten Unternehmenskultur am Standort in Deutschland sowie in China. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird im folgenden Kapitel ein Fazit geschlossen.

## 5. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Befragung sollte folgende Fragen beantworten:

- Sind die zehn Prinzipien des UN Global Compacts in der Unternehmenskultur präsent und werden diese eingehalten?
- Finden sich die von Geert Hofstede dargestellten kulturellen Unterschiede in Deutschland und China auch im Unternehmen wieder?
- Ist das Fallunternehmen kulturalistisch oder universalistisch geprägt?

Die zehn Prinzipien des UN Global Compacts decken insgesamt vier Bereiche ab: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt und Korruptionsprävention. Dem Umfrageergebnis ist zu entnehmen, dass die Prinzipien nicht nur in der Theorie manifestiert, sondern auch in der Unternehmenspraxis gelebt und eingehalten werden. Zum einen werden die Menschenrechte und auch der Schutz der Menschenrechte gewahrt. Zum anderen ist das umweltbewusste Handeln im Unternehmen präsent, weshalb auch die Prinzipien bezüglich der Umwelt eingehalten werden. Und auch die Korruptionsprävention findet ihre Anwendung. Die in den zehn Prinzipien verankerten Arbeitsnormen finden in der Mehrheit ebenfalls ihre Achtung. Es sticht allerdings hervor, dass die Kandidaten sich uneinig bezüglich des Diskriminierungsschutzes innerhalb des Automobilherstellers sind. Obwohl eine Gleichbehandlung im Fallunternehmen gewährleistet ist und auch mittels Maßnahmen in Form von Kommunikation umgesetzt wird, gibt es hier noch Optimierungsbedarf. Hervorzuheben ist dabei das Umfrageergebnis der Mitarbeiter am Standort in Deutschland. Diese sind der Auffassung, dass diskriminierende Zustände im Fallunternehmen herrschen. Zu dieser Annahme wurden von den Teilnehmern keine Begründungen kundgetan.

Aus den erhobenen Daten lassen sich auch Erkenntnisse darüber ableiten, ob die von Hofstede erörterten kulturellen Unterschiede zu Deutschland und China auch im Unternehmen vorkommen. Die erste Kulturdimension von Hofstede, die sogenannte Machtdistanz stellt dar, ob Entscheidungen durch den Rang in der Gesellschaft bzw. dem Unternehmen und deren jeweiligen Machteinflüsse getroffen und entsprechend umgesetzt werden oder ob der Rang keinen Einfluss darauf nimmt. Dem Umfrageergebnis lässt sich entnehmen, dass in Deutschland keine Unterschiede innerhalb des Unternehmens und der Positionen der Mitarbeiter stattfinden. Die Mitarbeiter aus Deutschland berichten, dass sie in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Anders als die Befragten aus China, die diese Erfahrung nicht teilen können. Nichtsdestotrotz vertreten die Befragten aus China die Meinung, dass Erfahrungen der Mitarbeiter durchaus Berücksichtigung finden. Auch ist eine emotionale Bindung zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern sowohl in Deutschland als auch in China präsent. Der in den Kulturdimensionen von Hofstede eruierte Unterschied zur Machtdistanz ist im Fallunternehmen nicht in solch einem Ausmaß präsent. Es gibt vielmehr individuelle Differenzen, die nicht aus der spezifischen Kultur des jeweiligen Landes resultieren, sondern auf die Unternehmenskultur zurückzuführen sind.

Die nächste von sechs Kulturdimensionen ist der Individualismus. Aus den Umfrageergebnissen der Befragten lässt sich ableiten, dass sowohl die Mitarbeiter aus Deutschland

als auch aus China ihren Fokus auf die Selbstverwirklichung legen und bemüht sind, eigenständige Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Trotz eines hohen Maßes an Loyalität zur Familie treffen auch die Befragten aus China ihre beruflichen Entscheidungen davon unabhängig. Folglich lässt sich feststellen, dass sich das Ergebnis der Befragung nicht mit dem Inhalt der Kulturdimension nach Hofstede deckt.

Zur Kulturdimension der Maskulinität / Femininität nach Hofstede gehören sowohl China als auch Deutschland den maskulinen Ländern an. Sowohl in Deutschland als auch in China ist der Frauenanteil im Fallunternehmen sehr gering, weshalb die Rollenverteilung stark eingehalten wird.

Nach Hofstede steigt die gesellschaftliche Anerkennung mit besserem Status der Person (Hofstede Insight 2017). Der Status der Person lässt sich durch materielle Güter in der Gesellschaft bemessen. Der Besitz von Gütern steigt, je größer der monetäre Faktor im Vordergrund steht. Während die Befragten in Deutschland sowohl dem monetären Aspekt als auch der Freizeit eine gleich hohe Bedeutung zuweisen, ist den Mitarbeitern aus China die Freizeit wichtiger. Das Umfrageergebnis sowie der Inhalt der Kulturdimension nach Hofstede stimmen folglich überein.

Die Unsicherheitsvermeidung, welche bereits in Kapitel 3 dieser Fallstudie eruiert wurde, sagt aus, dass Deutschland nach den Kulturdimensionen von Hofstede einen großen Wert auf die Sicherheit im Land legt. Diese lässt sich durch diverse Regeln, Gesetze sowie Vorgaben widerspiegeln. In China wiederum sind Vorgaben nicht genau formuliert, was zur Folge hat, dass ein gewisser Handlungsspielraum ermöglicht wird. Diese Aspekte waren auch in den Umfrageergebnissen zu erkennen. Die Befragten in Deutschland werden mit vielen Regelvorgaben konfrontiert, während es in China weniger davon gibt. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass das Umfrageergebnis mit der Kulturdimension „Unsicherheitsvermeidung“ nach Hofstede übereinstimmt.

In Hinblick auf die langfristige bzw. kurzfristige Orientierung steht fest, dass sowohl Deutschland als auch China langfristig orientiert sind. Deutlich zeigt sich auch, dass beiden Industrieländern die Traditionen wichtig sind. Dennoch können sie sich leicht an neue Gegebenheiten und äußere Einflüsse anpassen. Dieses spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Befragung wieder, denn die Freizeit ist in beiden Bereichen sehr wichtig. Der einzige auffällige Unterschied ist hierbei, dass die Position und die Bilanz des Unternehmens in beiden Ländern unterschiedlich gewichtet werden. In China ist die Marktposition wichtiger als die Bilanz. Umgekehrt ist die Anschauung in Deutschland, dass die Bilanz im Unternehmen wichtiger ist als die Marktposition.

Zur letzten Kulturdimension von Hofstede, der Nachgiebigkeit bzw. Beherrschung, vertritt Hofstede die Auffassung, dass die Freizeit den Mitarbeitern aus China weniger bedeutend ist, als den Mitarbeitern aus Deutschland. Aus der Umfrage hingegen ergibt sich ein gegenteiliges Meinungsbild hierzu. Sowohl die Befragten aus China als auch aus Deutschland haben angegeben, dass die Freizeit von sehr großer Bedeutung ist. Der Inhalt der Kulturdimension nach Hofstede stimmt somit nicht mit dem Umfrageergebnis überein.

Nach der Untersuchung, ob sich die Kulturdimensionen von Hofstede auch in der Unternehmenskultur des Fallunternehmens wiederfinden, kommen die Verfasser dieses Beitrags zu dem folgenden Ergebnis:

Die Dimensionen von Hofstede sowie auch die in dem Modell von Hofstede herauskristallisierten Kulturunterscheide zwischen China und Deutschland spiegeln sich durchaus im Fallunternehmen wider, wenn auch nicht in gänzlicher Form. Schlussfolgernd lässt sich feststellen, dass die Unternehmenskultur des Fallunternehmens weitestgehend, wie auch die 10 Prinzipien des Global, zwar universalistisch geprägt ist. Dennoch finden individuelle Aspekte der Landeskultur ihre Berücksichtigung und werden in die universalistische Kultur eingebunden.

**Literatur**

- Deutscher Corporate Governance Kodex (2017): Deutscher Corporate Governance Kodex. [http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424\\_Kodex.pdf](http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf). Abruf am 2017-09-14.
- Fischer, M. T. / Rödl, K. (2007): Unternehmensziele und Anreizsysteme. In: Controlling CON, Jahrgang 19 (2007), Heft 1, S. 5.
- Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) (2000): DIE ZEHN PRINZIPIEN DES GLOBAL COMPACT. <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf>. Abruf am 2017-11-02.
- Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) (o.J.): Über uns. <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php>. Abruf am 2017-11-28
- Gesteland, R. R. (2012): Cross-cultural Business Behavior: A Guide for Global Management, 5. Auflage, Dänemark, 2012.
- Hentze, J. / Thies, B. (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, Berlin 2014.
- Hennig-Thurau, T. / Dallwitz-Wegner, D. (2002): Online-Befragungen. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 31 (Heft 6): 309–314.
- Hofstede, G. (2011): Lokales Denken, globales Handeln - Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 5. Auflage, München 2011.
- Hofstede Insight (2017): <https://www.hofstede-insights.com/countrycomparison/china,germany/>. Abruf am 2017-10-12.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (o.J.): Impressum. <http://www.dcgk.de/de/impressum.html>. Abruf am 2017-11-29.
- Schein, E. H. (1997): Organizational Culture and Leadership. 2. Auflage, San Francisco 1997.
- Sendler, U. (2016): Wiederaufstieg Chinas. In: Sendler, U.: Industrie 4.0 grenzenlos, Heidelberg 2016.
- Shubin, T. / Zhi, P. (2016): „Made in China 2025“ und „Industrie 4.0“ – Gemeinsam in Bewegung. In: Sendler, U. (Hrsg.): Industrie 4.0 grenzenlos, Berlin 2016, S. 91–120.



# **Kulturalismus vs. Universalismus: Einfluss und Auswirkungen (inter-)nationaler Kulturunterschiede auf die Unternehmenskultur im Ausland geleger Niederlassungen am Beispiel des NORD/LB-Konzerns**

von Rebecca Nienhaus und Sandra Idel

## **1. Einleitung**

Die zunehmende internationale Vernetzung von Geschäftsprozessen im Zuge der Globalisierung stellt viele Unternehmen vor die Frage nach einer möglichen Internationalisierung ihrer eigenen Geschäftsbereiche. So wird beispielsweise vermehrt über Standortverlagerungen, Eröffnung weiterer Standorte, Auslagerung von Produktionsstätten ins Ausland oder Fusionen mit im Ausland ansässigen Unternehmen nachgedacht, um die eigene Produktivität zu steigern und/oder an neuen Ertragschancen zu partizipieren (Koch 2017, S. 4). Neben wirtschaftlichen und finanziellen Aspekten können diese Entscheidungen auch Auswirkungen auf die Ausgestaltung der eigenen Unternehmenskultur haben. Da die Landeskultur in den verschiedenen Regionen der Welt unterschiedliche Merkmale und Ausprägungen aufweist, ist es für die Unternehmen von Bedeutung zu untersuchen, inwieweit sich diese Landeskultur auf die eigene Unternehmenskultur auswirkt (Schreyögg 1991, S. 17). In der Fachliteratur wird hier nach der sogenannten kulturalistischen und der universalistischen Philosophie (insbesondere nach Schreyögg) differenziert. Der Kulturalismus sieht dabei eine starke Verwurzelung der kulturbedingten Merkmale, welche sich auch auf die jeweilige Unternehmenskultur übertragen. Der Universalismus hingegen steht für eine internationale Übertragbarkeit von Managementansätzen (Schreyögg 1994, S. 3).

Die NORD/LB ist eine Universalbank mit Hauptsitz in Hannover und fungiert als Geschäfts-, Landes- und Sparkassenzentralbank. Neben den Standorten in Deutschland ist die Bank in ihren Geschäftsfeldern gewerbliche Immobilienfinanzierung, Firmenkundengeschäft, Finanzierungen im Energie- und Infrastruktursektor, Schiffs- und Flugzeugfinanzierung, Kapitalmarktgeschäft und Privat- und Geschäftskunden auch international tätig und vertreten. Darüber hinaus ist die Bank auch in Nordamerika (New York) und Asien (Singapur, Shanghai) präsent. Aus diesem Grund eignet sich das Unternehmen zur Untersuchung der Übertragbarkeit der Unternehmenskultur aus dem deutschen Hauptsitz auf die ausländischen Niederlassungen und des Einflusses der Landeskultur auf die jeweilige Unternehmenskultur der ausländischen Standorte.

Die vorliegende Fallstudie beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Norddeutsche Landesbank (NORD/LB) ihre Unternehmenskultur auf die ausländischen Niederlassungen überträgt beziehungsweise inwieweit länderspezifische Kulturunterschiede Einfluss auf diese Unternehmenskultur haben. Hierfür wird zunächst die kulturspezifische Aufstellung der NORD/LB dargestellt. Da die Unternehmenskultur nicht aktiv entwickelt wird, erfolgt eine Annäherung an die gewünschte Unternehmenskultur über determinierende Themenfelder wie Leitbild und Arbeitgebermarke. Um die Ergebnisse der Untersuchung später im Kontext der unterschiedlichen Landeskulturen würdigen zu können, werden

anschließend die Landeskulturen der betrachteten Standorte anhand der Kulturdimensionen nach Hofstede dargestellt und Unterschiede herausgearbeitet. Vor diesem Hintergrund wurden die Unternehmenskultur der NORD/LB in ihrem Stammsitz sowie die jeweilige Landeskultur der untersuchten Repräsentanzen anhand von Geert Hofstedes Kulturdimensionen untersucht.

Im nächsten Schritt wurde eine Befragung der Mitarbeiter im Hauptsitz als auch in den ausländischen Repräsentanzen durchgeführt, um Informationen über die von den Mitarbeitern wahrgenommene Unternehmenskultur im Inland als auch im Ausland zu erhalten. Ziel dieser Befragung ist es, herauszufinden inwieweit sich die Unternehmenskultur in den verschiedenen Ländern innerhalb der NORD/LB unterscheidet, um anschließend untersuchen zu können, ob eventuell bestehende Abweichungen durch Unterschiede in der Landeskultur begründet werden können. Abschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Landeskulturen und der kulturspezifischen Aufstellung der NORD/LB reflektiert und Grenzen der Fallstudie aufgezeigt.

## **2. Ausgangsüberlegungen zur kulturspezifischen Aufstellung der Norddeutschen Landesbank (NORD/LB)**

### **2.1 Kurzportrait der NORD/LB**

Bei dem zu untersuchenden Unternehmen handelt es sich um die Norddeutsche Landesbank Girozentrale (NORD/LB) mit Hauptsitz in Hannover mit der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts. Im Rahmen ihres Geschäftsmodells ist die Bank als Geschäftsbank, Landesbank sowie als Sparkassenzentralbank für den norddeutschen Raum tätig. Neben inländischen Geschäftsstellen in Hamburg, München, Düsseldorf, Schwerin und Stuttgart, ist die NORD/LB auch im Ausland in London, New York und Singapur vertreten (NORD/LB 2017a, S. 8). Tätig ist die Bank in den Geschäftsfeldern Privat- und Geschäftskunden, Firmenkunden, Markets, Energie- und Infrastrukturkunden, Schiffskunden, Flugzeugkunden und Immobilienkunden. Als wesentliche Beteiligungen der Bank sind die Bremer Landesbank (seit September 2017), die Immobilientochter Deutsche Hypothekenbank, die Braunschweigische Landessparkasse sowie die NORD/LB Covered Bond Bank Luxembourg und die NORD/LB Asset Management zu nennen (NORD/LB 2017b, S. 6ff.).

### **2.2 Annäherung an die Unternehmenskultur anhand determinierender Themenfelder**

#### **2.2.1 Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur der NORD/LB und derer Determinanten**

Die Unternehmenskultur der NORD/LB ist bisher kaum aktiv entwickelt und daher nicht untersucht oder festgeschrieben worden. Durch die enge Verzahnung mit determinierenden Themenfeldern, wie Leitbild und Arbeitgebermarke, lassen sich, durch eine nähere Betrachtung dieser Determinanten, Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur der NORD/LB ziehen. Die Abbildung 1 stammt inhaltlich von der Startseite der Karriereseite

für Auszubildende und verdeutlicht die Abhängigkeiten zwischen Unternehmenskultur, Leitbild und Arbeitgebermarke in der NORD/LB:



**Abbildung 1: Determinanten der Unternehmenskultur in der NORD/LB,**  
 Quelle: Nord/LB 2017c.

Die Über- und Bildunterschrift „Die Bank schafft den Freiraum – Sie füllen ihn mit Leistung aus“ und „Nutzen Sie Ihren persönlichen Freiraum für Leistung“ sind angelehnt an die Kernbotschaft der Arbeitgebermarke: „Freiraum für Leistung“. Die Arbeitgebermarke und ihre Kernbotschaft werden in Kapitel 2.2.3 näher erläutert. Die Unternehmenskultur wird hier als Teil dieser Kernbotschaft dargestellt. Sie steht an erster Stelle zur Erläuterung, welche Möglichkeiten geboten werden und welche Leistungen hierfür erwartet werden. Basis der Unternehmenskultur in der NORD/LB sind demnach ihre Werte, die einerseits Orientierung bieten, andererseits aber auch von den Mitarbeitern gelebt werden und jedem Kontakt, intern wie extern, zu Grunde liegen sollten. Diese Werte sind im Leitbild der NORD/LB festgeschrieben. In der NORD/LB ist die Unternehmenskultur also als wesentlicher Teil der Arbeitgeberpositionierung zu sehen. Die Unternehmenswerte bilden

dabei den Kern der Unternehmenskultur und es wird erwartet, dass sie von allen Mitarbeitern getragen und gelebt werden. Dieser Anspruch wird bereits im Personalmarketing kommuniziert.

Dadurch werden gezielt Mitarbeiter angesprochen, die bereit sind, diesem Anspruch gerecht zu werden. Es ist deshalb zu erwarten, dass die in Abbildung 1 dargestellte Arbeitgebermarke und angestrebte Unternehmenskultur in der Praxis erlebbar, zumindest aber sehr präsent sind (Geuenich 2006, S. 23).

### 2.2.2 Leitlinien

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, bilden die Werte der NORD/LB den Grundstein ihrer Unternehmenskultur. In einem Leitbild wurden die Vision, die Mission und die Werte der Unternehmensgruppe festgehalten. Diese begleiten das Unternehmen und dessen Mitarbeiter bereits seit etwa 10 Jahren (NORD/LB 2015, S. 31). Das übergeordnete Motto *„Norden ist oben. Wir auch.“* verdeutlicht die, trotz Internationalität und deutschlandweiter Aktivitäten, starke Verbundenheit zum Norden Deutschlands.

Neben den Werten sind unter diesem Motto die Vision und die Mission der NORD/LB erläutert. Die Vision *„Einzigartig vielfältig. Einfach kompetent. An uns führt kein Weg vorbei.“* zielt auf den Führungsanspruch in den eigenen Märkten ab. Die Mission *„Durch unsere Leistung schaffen wir ein Mehr: für Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Gesellschaft.“* stellt neben dem Kunden auch Mitarbeiter, Eigentümer und die Gesellschaft in das Betrachtungsfeld des Unternehmens.

Bei der Untersuchung der Unternehmenskultur kommt der Betrachtung der Werte eine besondere Bedeutung zu (Nord/LB 2017c). Nach dem Leitbild der NORD/LB sollen *„Vertrauen, Verantwortung, Nachhaltigkeit, Mut, Leistung“* das Handeln der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens auf ihrer Mission bestimmen. Vertrauen erfordert einen fairen und partnerschaftlichen Umgang untereinander, aber auch mit Kunden oder anderen Stakeholdern. Verantwortung bringt mit sich, Dinge voranzutreiben und nachhaltige Erfolge zu bringen. Die Nachhaltigkeit soll durch die gleichwertige Betrachtung und Behandlung ökonomischer, ökologischer und sozialer Faktoren erreicht werden. Mut bedeutet, Neues zu wagen und die Zukunft aktiv zu gestalten. Leistung wird als Voraussetzung für Erfolg gewertet. Dieser Bestandteil der Unternehmenswerte ist auch ein wichtiger Teil der Arbeitgeberpositionierung und zeigt einmal mehr die enge Verzahnung dieser Themenfelder (NORD/LB 2017, S. 31).

### 2.2.3 Arbeitgebermarke

Die Arbeitgebermarke ist im Idealfall ein im Bewusstsein der Arbeitnehmer fest geprägtes Bild der arbeitgeberspezifischen Attribute, das den Arbeitgeber von der Konkurrenz differenziert. Eine gelebte Arbeitgebermarke spiegelt die erlebbaren Eigenschaften eines Arbeitgebers wider und erlaubt dadurch Rückschlüsse auf die Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer und somit auf einen wichtigen Teilaspekt der Unternehmenskultur (Schuhmacher und Geschwill 2014, S. 34f.; Hoecklin 1994, S. 146).

Seit 2013 wird in der NORD/LB die Implementierung einer Arbeitgebermarke vorangetrieben. In einem groß angelegten Projekt wurden hierfür anhand interner und externer Analysen erlebbare Arbeitgebermerkmale identifiziert, priorisiert und schließlich zu einer

Positionierung verdichtet. Die Kernbotschaft „*Freiraum für Leistung*“ findet sich seitdem in unterschiedlicher Ausführung in jeder Stellenausschreibung und zahlreichen Aktivitäten des Personalmanagements wieder. Der in Abbildung 1 (Kapitel 2.2) dargestellte Auszug aus dem Ausbildungsmarketing zeigt, wie die Kernbotschaft bereits im frühesten Stadium der Mitarbeitergewinnung genutzt wird, um potentiellen Auszubildenden zu verdeutlichen, dass ihnen in der NORD/LB viele Möglichkeiten eröffnet, dafür jedoch auch Leistung und Einsatz erwartet werden.

Unter der sowohl intern als auch extern kommunizierten Kernbotschaft werden die drei Säulen der Arbeitgebermarke „*Vielfalt und Leistung*“, „*Herausforderung und Entwicklung*“ und „*Freiraum und Verantwortung*“ gebündelt (Pippig 2013, S. 6).

Die Positionierung „*Vielfalt und Leistung*“ fasst die Attribute Stabilität, Internationalität, Vielfalt, Regionalität, Zielorientierung und Leistung zusammen. Die Stabilität wird dabei an der Risikohaltung des Konzerns, seinen stabilen Erträgen sowie der erfolgreichen Bewältigung vergangener Krisen festgemacht. Die Internationalität liegt in den zahlreichen Standorten der Nord/LB begründet. Durch die Konzentration auf Norddeutschland, speziell auf die Region Hannover und Braunschweig, erhält die Nord/LB sich ihre Regionalität. Die Zielorientierung wird mit der langfristig verfolgten Strategie und dem ebenso langfristig ausgerichteten Geschäftsmodell begründet (Pippig 2013, S. 6).

Die Attribute Entwicklung, Herausforderung, Integration, Feedback und Eigenverantwortung werden unter dem Schlagwort „*Herausforderung und Entwicklung*“ zusammengefasst. Damit weist die NORD/LB speziell auf ihre Maßnahmen zur Potentialentwicklung und das breit gefächerte Aufgabenfeld hin. Auch die Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungen und Entwicklungen sowie eine ausgeprägte Feedback-Kultur sollen mit dieser Botschaft betont werden (Pippig 2013, S. 6).

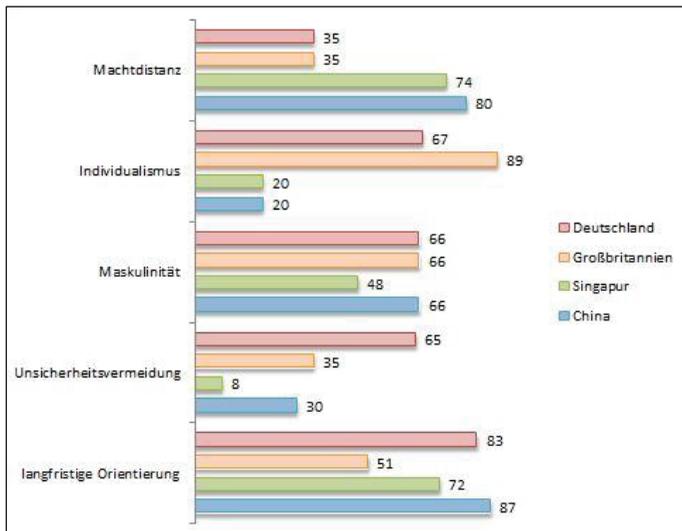
Die Botschaft „*Freiraum und Verantwortung*“, die zum Teil in der Kernaussage der Arbeitgeberpositionierung enthalten ist, fasst die Attribute Work-Life-Balance, Mitarbeiterorientierung, Persönlichkeit, Verlässlichkeit, Verantwortung, Nachhaltigkeit und Kollegialität zusammen. Dieser Punkt zielt speziell auf die zahlreichen Angebote ab, die die NORD/LB für ihre Mitarbeiter vorhält. Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsmanagement und Sozialberatung, aber auch die verschiedenen Möglichkeiten zur Entwicklung der Mitarbeiter. In diesem Punkt wird außerdem auf die hohe Verantwortung hingewiesen, die viele Tätigkeiten in der NORD/LB tragen (Pippig 2013, S. 6).

### **3. Kulturunterschiede: Differenzen in der Landeskultur der betrachteten Niederlassungen anhand der fünf Dimensionen nach Hofstede**

Im Rahmen dieser Fallstudie sollen die Unternehmenskulturen der Repräsentanzen in Singapur, New York und London mit der Unternehmenskultur des Stammunternehmens in Hannover verglichen werden. Um gegebenenfalls auftretende Unterschiede deuten zu können, ist es zunächst wichtig, die unterschiedlichen Länderkulturen zu definieren und die nationalen Unterschiede herauszuarbeiten. Um einen solchen Vergleich von Kulturen vornehmen zu können, wird im Rahmen dieser Studie auf die fünf Dimensionen nach Hofstede zurückgegriffen. Hofstede entwickelte im Rahmen einer umfassenden, interna-

tionalen Unternehmensbefragung fünf Dimensionen, um die nationalen Kulturunterschiede zu messen. Die Dimensionen Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Feminismus vs. Maskulinismus, Unsicherheitsvermeidung sowie langfristige Orientierung werden ausführlich in Abschnitt B „Empirische und analytische Modelle internationaler Kulturdimensionen“ dieses Buches behandelt und beschrieben. Zunächst wird im Folgenden die nationale Kultur Deutschland näher erläutert und dann den zu untersuchenden Kulturen (England, USA, Singapur) gegenübergestellt.

Die folgende Abbildung 2 zeigt die Werte für die untersuchten Länder sowie die jeweilige Dimension.



**Abbildung 2: Die Kulturdimensionen nach Hofstede für Deutschland, Großbritannien, Singapur und China**

**Quelle:** eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede 2017.

Die Dimension Machtdistanz beschreibt, inwieweit die Mitglieder einer Gesellschaft bereit sind, Ungleichgewichte bezüglich der Verteilung von Macht zu akzeptieren. Diese wird immer aus der Sichtweise der weniger mächtigen Mitglieder einer Gesellschaft gemessen. Für Deutschland ermittelte Hofstede mit einem Index von 35, auf einer Skala von 0 bis 100, einen relativ geringen Wert. Dies liegt ihm zufolge insbesondere an der stark vertretenen deutschen Mittelschicht. Es herrschen starke Mitbestimmungsrechte, die Kommunikation wird als direkt beschrieben und Kontrolle wird weniger akzeptiert. Dieses hat unter anderem zur Folge, dass die Führungskräfte insbesondere aufgrund von vorhandenem Fachwissen Akzeptanz erfahren. Ebenso wie Deutschland weist Großbritannien einen Wert von 35 auf. Nach Hofstede herrscht die Überzeugung, dass Ungleichheiten minimiert und fair miteinander umgegangen werden sollte. Dabei ist der Index in der „gehobenen“ Gesellschaftsschicht sogar geringer als in der Arbeiterklasse. Dieses Ergebnis scheint Hofstede zufolge eine Spannung innerhalb der britischen Kultur aufzuzeigen zwischen der hohen Relevanz des Geburtsrangs und der Überzeugung, dass ein

solcher – gegebenenfalls geringerer – „Rang“ nicht die Möglichkeiten der Menschen limitieren sollte. Für Singapur weist Hofstede einen Wert von 74 aus, welcher deutlich über den Werten von Deutschland und Großbritannien liegt. Hofstede führt dazu aus, dass der konfuzianische Hintergrund der Gesellschaft insbesondere die Stabilität in einer Gesellschaft fokussiert. Diese Stabilität beruhe auf ungleichen Beziehungen (nach Konfuzius) wie Vater-Sohn-, Ehemann-Ehefrau-, älterer Bruder-jüngerer Bruder-, älterer Freund-jüngerer Freund- sowie Herrscher-Untertan-Beziehungen. Die Macht ist demnach ungleich verteilt und die Mitarbeiter verlassen sich darauf, klare Anweisungen zu bekommen. Es herrscht eine entsprechend formale Umgangsweise mit Vorgesetzten, die Kommunikation erfolgt indirekt und selektiv. Für das Land China wird ein Machtdistanzwert von 80 ausgewiesen, der höchste Wert der in dieser Case Study betrachteten Länder. Eine ungleiche Machtverteilung wird akzeptiert. Es herrscht eine starke Trennung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und Mitarbeiter sind nicht angehalten, eine Position außerhalb ihres Ranges anzustreben (Hofstede 2017).

Durch die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus wird ausgedrückt, welche Nähe die Mitglieder der Gesellschaft zueinander haben. Im Rahmen der Einordnung durch Hofstede erreicht Deutschland einen Wert von 67. Hofstede beschreibt, dass Deutschland eine relativ individualistische Gesellschaft sei, in der eine Nähe zu den engsten Familienmitgliedern (Eltern-Kind-Beziehung) bestehe, und in der die Selbstverwirklichung eine große Rolle spiele. Ehrlichkeit hat in dieser Gesellschaft ebenfalls eine große Bedeutung, Loyalität ist abhängig davon, wie sehr wir unser Gegenüber mögen oder inwieweit wir uns ihm gegenüber verpflichtet fühlen. Großbritannien weist neben den Vereinigten Staaten und Australien den höchsten Individualismuswert auf. Hofstede beschreibt, dass Kinder schon früh zu selbstständigem Denken und Handeln erzogen werden, um sich auf ihre individuelle Weise in die Gesellschaft einzubringen und die persönliche Erfüllung zu finden. Singapur hingegen weist lediglich einen Wert von 20 Punkten auf und wird somit als kollektivistische Nation eingestuft. Die Menschen in dieser Gesellschaft prägt ein starkes Gemeinschafts- und Gruppengefühl. Loyalität und Hilfsbereitschaft wird eine tragende Rolle zugeschrieben. Die Menschen sehen sich demnach weniger als Individuen, sondern eher als Teil einer Gruppe. Bereits im Kindesalter wird individuelle Zurückhaltung gefordert, um ein harmonisches Zusammenleben zu fördern. Beziehungen beruhen auf Respekt, Selbstachtung und Würde. Die Kommunikation erfolgt indirekt, Konflikte werden vermieden, da Höflichkeit mehr Relevanz zukommt als offenem Feedback. Die Wahrung von Beziehungen wird als wichtiger eingestuft als die Aufgabenerfüllung. Ebenso wie Singapur weist auch China einen Individualismuswert von 20 auf. Die Menschen handeln insbesondere im Interesse der Gruppe. In Bezug auf die Arbeit äußert sich dies in einer kooperativen Beziehung zu den direkten Kollegen, anderen Abteilungen gegenüber verhielten sich die Menschen allerdings eher kalt bis feindlich. Das Engagement für die Organisation ist eher gering, persönliche Beziehungen stehen über der Aufgabenerledigung (Hofstede 2017).

Die Dimension Feminismus vs. Maskulinität gibt Aufschluss darüber, inwieweit eine Gesellschaft eine klassische Rollenverteilung akzeptiert. Als maskuline Werte werden dabei insbesondere ein konkurrenzbetontes und erfolgsstrebendes Verhalten verstanden. Feminine Eigenschaften hingegen sind beispielsweise Fürsorglichkeit sowie das

Streben nach Lebensqualität (Work-Life-Balance). Aufgrund des ermittelten Werts von 66, ordnet Hofstede Deutschland als maskulin orientierte Gesellschaft ein. Bereits in der Schule wird den Kindern die hohe Bedeutung von guten Leistungen nähergebracht. Die Arbeit wird der Freizeit übergeordnet, der errungene Status wird gerne publik gemacht (insbesondere durch materielle Besitztümer) und von den Führungskräften wird eine starke Durchsetzungsfähigkeit erwartet. Auch Großbritannien weist einen Wert von 66 auf und zählt somit ebenso zu den eher maskulinen Nationen. Dieses widerspricht der als bescheiden und zu Untertreibung neigenden Kultur, die gemäß Hofstede den Briten nachgesagt wird. Nach außen werde diese Kultur zwar aufrechterhalten, jedoch hätten die Briten einen hohen Leistungsanspruch und eine starke Arbeitsbereitschaft. Mit 48 Punkten liegt Singapur recht mittig mit Tendenz zu den femininen Werten. Konsens, Bescheidenheit sowie Sympathie spielen eine übergeordnete Rolle. Konflikte werden vermieden oder nur sehr vorsichtig ausgetragen. Genau wie Deutschland und Großbritannien weist China einen Wert von 66 auf. Die chinesische Nation ist nach Hofstede sehr erfolgsorientiert, was sich auch durch die hohe Leistungsbereitschaft der Chinesen verdeutlichen lässt. Für eine gute Arbeitsstelle opfern die Mitglieder der Gesellschaft auch Freizeit und Zeit mit der Familie (Hofstede 2017).

Die vierte Dimension bildet die Unsicherheitsvermeidung. Anhand dieser Dimension lässt sich beurteilen, wie eine Gesellschaft mit ungewissen Situationen umgeht oder, inwieweit sie beispielsweise Veränderungen meiden beziehungsweise skeptisch gegenüberstehen. Anhand von Hofstedes Untersuchungen erreicht Deutschland in dieser Dimension einen Wert von 65. Damit zählt Deutschland zu den Ländern mit dem höchsten Wert in dieser Kategorie. Hofstede begründet dies insbesondere damit, dass die Deutsche Gesellschaft gerne einen Überblick über die gesamte Situation behält, um danach ihr Handeln auszurichten. Es wird großer Wert auf Details und fundiertes Fachwissen gelegt. Hofstede kombiniert die Dimension mit Deutschlands eher geringen Machtdistanz: da die eigenen Entscheidungen nicht zwingend von den Führungskräften verantwortet werden, versuchen die Mitarbeiter ihre eigene Unsicherheit durch das Erlangen von fundiertem Fachwissen zu kompensieren. Mit 35 Punkten liegt die Unsicherheitsvermeidung Großbritanniens deutlich unter der von Deutschland. Die Briten schätzen Herausforderungen. Es fällt ihnen leichter auf veränderte Bedingungen oder Informationen zu reagieren. Die Zahl an Regeln ist begrenzt, die vorhandenen werden jedoch eingehalten. Daraus resultiert, dass nicht detailliert geplant, sondern flexibel auf sich ergebende Änderungen eingegangen wird. Das Ergebnis bzw. Ziel wird nicht im Vorhinein festgelegt. In Kombination mit Großbritanniens hohem Individualismuswert folgert Hofstede, dass die Nation ein hohes Maß an Neugierde und Kreativität aufweist. Es besteht ein starkes Bedürfnis nach Innovationen. Singapur hat mit 8 Punkten den niedrigsten Unsicherheitsvermeidungswert. Dieses wird insbesondere durch die recht hohe Machtdistanz begründet und nicht etwa durch das Fehlen von Regeln oder Strukturen. Mit 30 Punkten hat China den zweitniedrigsten Wert in Bezug auf die Unsicherheitsvermeidung. Es herrschen viele Zweideutigkeiten, insbesondere auch in der chinesischen Sprache. Regeln werden flexibel an die Situation angepasst, dieses zeugt von einer hohen Anpassungsfähigkeit (Hofstede 2017).

Die fünfte Dimension bildet die langfristige Orientierung. Hiermit wird ausgedrückt, inwieweit sich die Gesellschaft langfristigen Traditionen unterwirft und ob ihr Handel eher gegenwarts- oder zukunftsgerichtet ist. Der hohe Wert von 83 sagt Hofstede zufolge aus, dass Deutschland sehr pragmatisch orientiert ist und bereit ist, die Traditionen an die veränderten Bedingungen anzupassen. Es herrscht eine hohe Ausdauer zur Erzielung der gewünschten Erfolge und Ergebnisse. Großbritannien weist einen Wert von 51 auf. Aus diesem Grund kann für diese Nation keine deutliche Tendenz abgeleitet werden. Für Singapur gibt Hofstede einen Wert von 72 an. Dieses spricht für starke Ausdauer, Sparsamkeit, Nachhaltigkeit sowie langfristige Investitionen. Es herrscht eine pragmatische Denkweise, Optionen werden offengehalten, da es immer mehrere Wege geben kann, ein Ergebnis zu erreichen. Mit einem Wert von 87 erreicht China in dieser Dimension die höchste Punktzahl der in dieser Studie untersuchten Nationen. Es handelt sich um eine pragmatische Kultur, welche den Glauben lebt, dass die Wahrheit von der Situation und den aktuellen Gegebenheiten abhängig ist. Die Fähigkeit, die Traditionen an sich verändernde Bedingungen anzupassen, ist stark ausgeprägt (Hofstede 2017).

#### **4. Untersuchung: Übertragbarkeit der Unternehmenskultur auf verschiedene internationale Niederlassungen unter Berücksichtigung nationaler Kulturunterschiede in der NORD/LB**

##### **4.1 Untersuchungsmethodik**

###### **4.1.1 Ziel und zugrunde gelegtes Modell der Untersuchung**

Die von der NORD/LB angestrebte Unternehmenskultur wurde anhand der determinierenden Themenfelder Leitbild und Arbeitgebermarke analysiert. Die Untersuchung der wahrgenommenen Unternehmenskultur im Hauptsitz und verschiedenen internationalen Niederlassungen der NORD/LB erfolgt anhand eines Fragebogens.

Für die Befragung wurden Mitarbeiter der Standorte Hannover, New York, Singapur und London eingeladen, den Fragenbogen auszufüllen. Im Abschnitt 3 dieser Fallstudie wurden bereits die jeweiligen Landeskulturen mit Hilfe der fünf Dimensionen der nationalen Kultur nach Hofstede beschrieben. Vorliegende Informationen zur Unternehmenskultur der NORD/LB wurden in Abschnitt 2 ausgewertet. Auf Basis dieser Informationen verfolgt die Befragung das Ziel, die wahrgenommene Unternehmenskultur in den unterschiedlichen Standorten zu analysieren, um in einem anschließenden Vergleich Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausstellen zu können.

Die von Gert Hofstede in den Achtzigerjahren durchgeführte IBM-Studie und die daraus abgeleiteten Dimensionen zum Vergleich von Landeskulturen gilt als eine der bedeutendsten Theorien der kulturvergleichenden Forschung (Nakata 2009, S. XI). Diese Dimensionen dienen zur Messung und zum Vergleich von Landeskulturen. Unternehmenskulturen unterscheiden sich jedoch wesentlich von Landeskulturen und können deshalb nicht anhand der selben Kriterien gemessen werden. Zur Untersuchung von Unternehmenskulturen hat Hofstede deshalb eigene Dimensionen der Organisationskultur aufgestellt (Hofstede 2011, S. 372f.). Im Gegensatz zu den fünf Dimensionen der Landeskultur, wird die Organisationskultur anhand von sechs Dimensionen umrissen. Da die nachfol-

gende Untersuchung auf den Vergleich von Unternehmenskulturen abzielt und die Landeskulturen erst im Nachhinein zur Einordnung der Ergebnisse herangezogen werden, basiert der Fragebogen auf den Dimensionen zur Messung von Unternehmenskulturen. Eine ausführliche Darstellung der kulturvergleichenden Dimensionen für Landes- und Unternehmenskulturen findet sich in Abschnitt B „Empirische und analytische Modelle internationaler Kulturdimensionen“ dieses Buches. In Tabelle 1 ist ein Überblick der verwendeten Dimensionen dargestellt:

prozessorientiert – ergebnisorientiert	
Die Menschen agieren risikovermeidend und unternehmen nur begrenzte Anstrengungen in ihrem Job. Es herrscht ein konstanter, gleichmäßiger Tagesablauf.	Die Menschen gehen gerne unbekannte Situationen ein und unternehmen maximale Anstrengungen in ihrem Job. Jeder Tag bringt eine neue Herausforderung mit sich.
personenorientiert – aufgabenorientiert	
Die Mitarbeiter fühlen sich mit ihren persönlichen Belangen berücksichtigt, die Organisation nimmt ihre Verantwortung für die Mitarbeiter wahr. Entscheidungen werden in Gruppen gefällt.	Die Mitarbeiter fühlen sich in ihrem Job unter Druck gesetzt und nehmen wahr, dass das Unternehmen sich lediglich für die Arbeitsergebnisse interessiert. Entscheidungen werden von einzelnen Personen gefällt.
organisationsgebunden – professionell	
Die Mitarbeiter übernehmen die Normen des Unternehmens in ihr Privatleben und vertreten die Meinung, dass Stellen nicht nur aufgrund fachlicher Kompetenz, sondern auch unter Berücksichtigung sozialer Hintergründe besetzt werden. Sie schauen nicht weit in die Zukunft.	Die Mitarbeiter unterscheiden zwischen Berufs- und Privatleben und fühlen sich nur wegen ihrer fachlichen Kompetenz angestellt. Sie schauen weiter in die Zukunft.
offenes System – geschlossenes System	
Unternehmen und Mitarbeiter sind offen für neue Unternehmensangehörige und integrieren sie innerhalb weniger Tage.	Unternehmen und Mitarbeiter sind verschlossen gegenüber Internen und Externen. Neue Unternehmensangehörige brauchen eine längere Zeit, um integriert zu werden.
schwache Kontrolle – strenge Kontrolle	
Kosten spielen keine große Rolle, Besprechungstermine werden nicht immer eingehalten. Witze über das Unternehmen sind üblich.	Es wird kostenbewusst agiert, Besprechungstermine werden eingehalten. Witze über das Unternehmen sind selten.
normativ – pragmatisch	
Der Fokus liegt auf der korrekten Beachtung von Richtlinien. Die Einhaltung von Vorgaben ist wichtiger als das Arbeitsergebnis. Das Unternehmen hat eine hohe Anforderung an die Unternehmensethik.	Der Fokus liegt auf der Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden. Die Ergebnisse sind wichtiger als das Verfahren. Die Unternehmensethik bodenständig.

**Tabelle 1: Die sechs Dimensionen der Unternehmenskultur nach Hofstede**

Quelle: Hofstede 2005, S. 291ff.

### 4.1.2 Aufbau des Fragebogens

Eine Befragung sollte einfach verständlich aufgebaut und die Fragen klar formuliert sein. Die Antwortmöglichkeiten sollten möglichst über den gesamten Fragebogen hinweg einheitlich sein. Dabei lassen sich die Antwortformate je nach Fragestellung sowohl verbal als auch numerisch darstellen. Bei einer numerischen Darstellung der Antworten sollte jedoch auf eine erkennbare Logik geachtet werden. So kann beispielsweise die „0“ mit „nein“ und die „1“ mit „ja“ oder die „0“ mit „nie“ oder „trifft nicht zu“ kodiert werden (Kallus 2016, S. 19ff.).

Um Informationen über die wahrgenommene Unternehmenskultur innerhalb der unterschiedlichen Standorte der NORD/LB durch die Befragung erhalten zu können, wurden die Dimensionen der Organisationskultur in die von Hofstede verwendete gegensätzliche Positionen aufgeteilt. Diese wurden sowohl aus von Hofstede verfasster Literatur (insbesondere Hofstede 2011, S. 404ff.) als auch aus einem von ihm entwickelten Tool zur Messung der Organisationskultur (Hofstede 2017a) entnommen. Jeder Frage, beginnend mit „Dort, wo ich arbeite:“, sind zwei Positionen zugeordnet. Der Befragte ist angehalten, sich an seinen Arbeitsplatz und sein Arbeitsumfeld in der NORD/LB hineinzusetzen und die Frage vor diesem Hintergrund zu beantworten. Als Antwortskala wurde somit auf ein Polaritätenprofil zurückgegriffen, welches durch ein semantisches Differential als Antwortschema unterstützt wird (Kallus 2016, S. 51f.). Zur Auswahl steht eine fünfstufige Skala (2, 1, 0, 1, 2), auf der die Befragten ihre Antwort einordnen sollen. Zur Verdeutlichung zeigt Abbildung 3 eine Frage aus dem Befragungsbogen:

Dort, wo ich arbeite:						
sind uns unbekannte Situationen willkommen	2	1	0	1	2	vermeiden wir das Eingehen von Risiken
	<input type="checkbox"/>					

**Abbildung 3:** Beispielhafte Frage aus dem Fragebogen zur Untersuchung der Unternehmenskultur der NORD/LB.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Antwortalternative „0“ steht dabei für Neutralität und ist anzukreuzen, sofern keine der Aussagen zutrifft. Jeweils auf der linken und rechten Seite ist zwischen den Ausprägungen „2“ (die Aussage trifft vollständig zu) und „1“ zu unterscheiden. Die Zuordnung der Aussagen auf die jeweiligen Seiten wurde bei der Konzeption des Fragebogens durch das Zufallsprinzip entschieden. Zu Auswertungszwecken wurde diese Skala im Nachhinein in eine Skala von 1 bis 5 übersetzt.

Insgesamt beinhaltet der Bogen 21 Fragen zu den sechs Dimensionen. Dabei sind der Dimension eins fünf Fragen, der Dimension zwei vier Fragen und den restlichen Dimensionen jeweils drei Fragen zugeordnet. Dieses wird auch durch die Vorgehensweise Hofstedes begründet, bei dessen Untersuchung der Dimension eins ebenfalls mehr Fragen zugeordnet wurden, als der Dimension 6.

Um möglichst viele Mitarbeiter in den Niederlassungen erreichen zu können und somit möglichst vielen Mitarbeitern zu ermöglichen, an der Befragung teilzunehmen, wurde der Fragebogen in deutscher und in englischer Sprache zur Verfügung gestellt. Dazu wurden

die Führungskräfte der jeweiligen Niederlassungen bzw. der Bereiche in Hannover kontaktiert, mit der Bitte, die Fragebögen an ihre Mitarbeiter weiterzuleiten. In Hannover ist die NORD/LB organisatorisch in fünf Dezernate aufgeteilt. Per Zufallsprinzip wurde aus jedem Dezernat jeweils eine Gruppe für die Teilnahme an der Befragung ausgewählt, um ein möglichst breit gestreutes Ergebnis über alle Bereiche hinweg erhalten zu können.

### 4.1.3 Auswertung

Hofstede indexiert in seiner Studie zur Organisationskultur die Ergebnisse, indem er für jede Dimension das Unternehmen mit dem jeweils höchsten (stärkste Ausprägung in die eine Richtung) und niedrigsten Ergebnis (stärkste Ausprägung in die andere Richtung) mit „100“ bzw. „0“ skaliert. Alle dazwischenliegenden Unternehmen werden an diesem Index ausgerichtet und befinden sich somit in der jeweiligen Dimension zwischen 0 und 100. Bei einem Wert zwischen 0 und 50 kann das Unternehmen somit der einen Ausprägung (z. B. Prozessorientierung) und bei einem Wert von 50–100 der anderen Ausprägung (z. B. Ergebnisorientierung) zugeordnet werden (Hofstede 2011, S. 407). Da es sich bei dieser Fallstudie jedoch um ein einziges Unternehmen handelt, bei dem unterschiedliche Niederlassungen an unterschiedlichen Standorten befragt wurden, eignet sich diese Form der Auswertung nicht zur Darstellung der Ergebnisse dieser Befragung.

Im Rahmen der Auswertung der Fragebögen, wurde die vorhandene Skala auf eine Skala von 1 bis 5 übersetzt. Anschließend wurden die Punkte für jede Frage innerhalb eines Standorts summiert und ein Durchschnitt anhand der Anzahl der vorhandenen Fragebögen gebildet. Der Gesamtdurchschnitt für jede Dimension wurde ohne Gewichtung der Fragen ermittelt. Alle Werte von 1–3 zeigen somit eine Tendenz zu einer Ausprägung (z. B. Prozessorientierung), wobei 1 die stärkste Ausprägung darstellt. Alle Werte von 3–5 bilden die Tendenz zur anderen Ausprägung (z. B. Ergebnisorientierung) ab, wobei 5 die stärkste Ausprägung bildet. Die Anhand dieser Methodik ermittelten Werte werden in dem folgenden Kapitel 4.2 erläutert und in Abbildung 4 grafisch dargestellt.

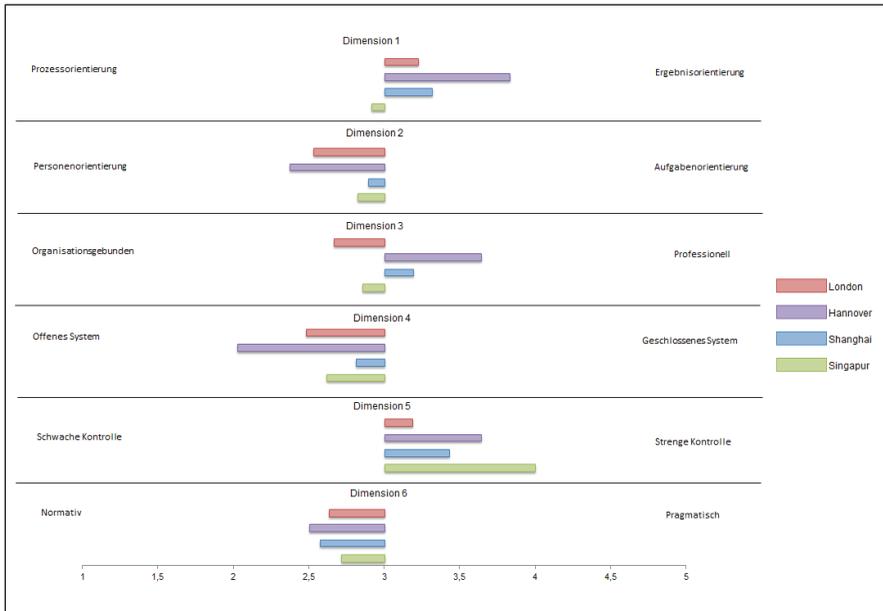
Neben der Ermittlung der Durchschnittswerte wurde zudem die Streuung der Antworten betrachtet. Dazu wurde ermittelt, wie hoch der prozentuale Anteil der Antworten ist, bei denen die gewählte Antwort nicht dem durchschnittlichen Ergebnis entspricht (Erläuterungsbeispiel: Für den Standort Hannover ergibt sich für die erste Dimension Prozess- vs. Ergebnisorientierung ein Wert von 3,83 und somit eher eine Ergebnisorientierung. In Bezug auf die Streuung wurde untersucht, wie hoch der Anteil der Antworten ausgefallen ist, die sich unterhalb von 3 Punkten und somit eher in Richtung Prozessorientierung befinden). Als weiteres Instrument zur Auswertung wurde die „Tendenz zur Mitte“ untersucht. In diesem Zusammenhang wurde ermittelt, wie hoch der Anteil der Antworten ist, bei denen der Wert 3 und somit die mittlere Antwortmöglichkeit gewählt wurde.

## 4.2 Ergebnisse: Erlebte Unternehmenskultur der NORD/LB im Hauptsitz und den internationalen Niederlassungen

Aus den ausgewählten Bereichen beziehungsweise Niederlassungen waren folgende Rückläufe zu verzeichnen: 12 Bögen aus Hannover (Stammsitz), neun Bögen aus London und sieben Bögen jeweils aus Singapur und Shanghai. Auch die Niederlassung New York wurde zur Teilnahme an der Befragung eingeladen, die Anzahl der zurückgesandten

Bögen reichte jedoch nicht für eine qualitative Auswertung aus. Aus diesem Grund wird New York im Rahmen dieser Fallstudie nicht weiter berücksichtigt.

Die Ergebnisse wurden mit Hilfe der im vorangegangenen Kapitel erläuterten Methode gesichtet und ausgewertet. Für die sechs Dimensionen und die fünf untersuchten Länder ergaben sich folgende Ergebnisse:



**Abbildung 4: Ergebnisse der Befragung der Standorte der NORD/LB bzgl. der sechs Dimensionen der Unternehmenskultur**

**Quelle:** eigene Darstellung.

Für die erste Dimension (Prozess- vs. Ergebnisorientierung) erreicht der Stammsitz Hannover mit im Schnitt 3,83 Punkten die höchste Punktzahl. Es folgen Shanghai mit 3,31 Punkten und London mit 3,22 Punkten. Diese Standorte ordnen sich somit eher in Richtung der Ergebnisorientierung ein, Hannover dabei am stärksten. Lediglich Singapur befindet sich mit 2,91 Punkten eher in Richtung der Prozessorientierung.

Bei der zweiten Dimension (Personen- vs. Aufgabenorientierung) befinden sich alle Standorte eher in Richtung der Personenorientierung. Am deutlichsten ist hier wieder Hannover mit 2,36 Punkten gefolgt von London mit 2,53 Punkten. Shanghai und Singapur liegen mit 2,89 bzw. 2,82 Punkten relativ nah beieinander und tendieren damit stark zur Mitte. Die Personenorientierung ist somit in Shanghai und Singapur weniger stark ausgeprägt, als in Hannover oder London.

Die dritte Dimension (organisationsgebunden vs. professionell) stellt sich im Vergleich zu den anderen Dimensionen relativ differenziert dar. So liegt der Standort Hannover mit 3,64 Punkten relativ weit in Richtung „Professionell“. Ebenso befindet sich Shanghai mit

3,19 Punkten eher in Richtung professionell statt organisationsgebunden. Auf der linken Seite der Skala, und somit eher organisationsgebunden befinden sich London mit 2,67 Punkten und Singapur mit 2,86 Punkten.

Bei der vierten Dimension (offenes vs. geschlossenes System) hingegen liegen alle Standorte im Schnitt eher auf der linken Seite der Skala und sind somit eher als offenes System zu betrachten. Am deutlichsten zeigt sich dieses erneut bei den Ergebnissen aus Hannover mit 2,03 Punkten gefolgt von London mit 2,48 Punkten, Singapur mit 2,62 Punkten und Shanghai mit 2,81 Punkten.

Im Gegensatz zur vierten Dimension, ordnen sich die vier Standorte bei der fünften Dimension (schwache vs. strenge Kontrolle) eher auf der rechten Seite der Skala ein und empfinden sich somit eher als eine Organisation mit einer strengen Kontrolle statt einer schwachen Kontrolle. Führend ist hier Singapur mit 4,00 Punkten. Es folgen Hannover mit 3,64 Punkten, Shanghai mit 3,43 Punkten und London mit 3,19 Punkten.

Die letzte Dimension unterscheidet sich in die Gegensätze normativ vs. pragmatisch. Alle Standorte ordnen sich im Schnitt eher bei der normativen Arbeitsweise ein. Hannover weist ein Ergebnis von 2,5 Punkten aus. Es folgen Shanghai mit 2,57 Punkten, London mit 2,63 Punkten und Singapur mit 2,71 Punkten.

Insgesamt lassen sich die Befragungsergebnisse in Hannover als die einheitlichsten bzw. deutlichsten beschreiben. So tendieren beispielsweise in Dimension eins 15% der Stimmen eher in Richtung Prozessorientierung statt in die von der Mehrheit gewählte Ergebnisorientierung. In London sind es für die erste Dimension dagegen 33% Abweichung und in Shanghai und Singapur sogar 37%. Über alle Dimensionen hinweg, liegt die Tendenz zur anderen Ausprägung in Hannover bei 16%, in London bei 25%, in Shanghai bei 27% und in Singapur bei 28%. Die Tendenz zur Mitte ist über alle Dimensionen hinweg in allen Standorten ähnlich ausgeprägt. In Hannover wurde bei 25% aller Antworten die Mitte angekreuzt, London liegt bei 23%, Shanghai bei 24% und Singapur ebenfalls bei 23%. In Hannover war dabei die Tendenz zur mittleren Ausprägung für die Dimensionen drei (organisationsgebunden vs. professionell) und die Dimension sechs (normativ vs. pragmatisch) mit jeweils 39% besonders hoch. Auch London weist in diesen beiden Dimensionen die höchste Tendenz zur Mitte aus mit sogar 44% bei Dimension 3 (organisationsgebunden vs. professionell) und 33% bei Dimension sechs (normativ vs. pragmatisch).

#### **4.3 Würdigung der Ergebnisse unter Berücksichtigung der Unterschiede der Landeskultur**

Die Unternehmenskultur basiert auf Praktiken, während der Landeskultur Werte zu Grunde liegen. Sie sind deshalb nicht direkt vergleichbar und werden auf unterschiedliche Weise untersucht (Hofstede 2011, S. 372f.). Dennoch enthält auch die Unternehmenskultur einen Werte-Aspekt. Es gibt daher Korrelationen zwischen den Dimensionen der Landeskulturen und denen der Unternehmenskultur. Die ländervergleichende Dimension der Unsicherheitsvermeidung korreliert mit Dimension 4 (offenes vs. geschlossenes Sys-

tem), die ländervergleichenden Dimension Machtdistanz korreliert mit der organisationsvergleichenden Dimension 1 (Prozess- vs. Ergebnisorientierung). (Hofstede 2011, S. 389f.).

Bei der Analyse der Untersuchungsergebnisse ist zu beachten, dass die Landeskultur nicht den einzigen Einflussfaktor darstellt und Abweichungen folglich nicht allein auf die unterschiedlichen Landeskulturen zurückgeführt werden können. So hat auch die Branche einen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Nach Hofstede schlägt sie sich, in den für die Untersuchung herangezogenen Dimensionen, insbesondere in den Dimensionen 1 (Prozess- vs. Ergebnisorientierung), 3 (organisationsgebunden vs. professionell), 5 (schwache vs. strenge Kontrolle), und 6 (normativ vs. pragmatisch) nieder (Hofstede 2011, S. 388f.).

Die nachfolgende Analyse konzentriert die Würdigung der Ergebnisse auf die Berücksichtigung der unterschiedlichen Landeskulturen, betrachtet diese Unterschiede jedoch nicht als einzige Einflussfaktoren.

In Dimension 1 (Prozess- vs. Ergebnisorientierung) zeigen sich die Korrelationen am Beispiel der Standorte Hannover und Singapur sehr deutlich: Deutschland hat generell eine eher geringe Machtdistanz, Singapur eine sehr hohe. In der Befragung war Singapur die einzige prozessorientierte Niederlassung, Hannover wies unter den untersuchten Standorten die höchste Ergebnisorientierung auf. Die auffällig große Abweichung der Niederlassung Singapur vom Hauptsitz deutet auf einen markanten Einfluss der Landeskultur hin. Die Ergebnisse der Befragung von Shanghai und Großbritannien lassen dagegen keine Rückschlüsse auf den Einfluss der Landeskultur zu: Beide Niederlassungen neigen laut der Befragung zur Prozessorientierung, weisen hier aber einen eher geringen Wert auf. China hat im Vergleich zu den anderen betrachteten Landeskulturen jedoch die höchste Machtdistanz, Großbritannien hat, wie Deutschland, eher eine geringe Machtdistanz. Eine solche Abweichung verdeutlicht, dass eine Unternehmenskultur durch viele Faktoren beeinflusst wird. So gehört Dimension 1 zu den Dimensionen, die auch stark durch die Branche und die dort geltenden Gepflogenheiten beeinflusst werden (Hofstede 2011, S. 388f.).

In Dimension 4 (offenes vs. geschlossenes System) ist eine Korrelation zwischen der ländervergleichenden Dimension Unsicherheitsvermeidung und den mit der Befragung untersuchten Unternehmenskulturen kaum erkennbar. Singapur weist eine sehr schwache Unsicherheitsvermeidung auf, China und Großbritannien eher eine schwache und Deutschland hat als einziges der betrachteten Länder eher eine hohe Unsicherheitsvermeidung. Die Befragung ergab jedoch, dass die Unternehmenskultur im Hauptsitz in Hannover ein sehr offenes System ist, sämtliche Niederlassungen etwas weniger offene Systeme. Insgesamt wurden alle Niederlassungen als offene Systeme bewertet, lediglich die Ausprägung unterscheidet sich. Da China, Singapur und Großbritannien eine geringere Unsicherheitsvermeidung haben als Deutschland, wäre zu erwarten, dass die Niederlassungen eine ähnliche Offenheit aufweisen, wie der Hauptsitz. Die Unterschiede in den untersuchten Unternehmenskulturen können folglich nicht auf die unterschiedlichen Landeskulturen zurückgeführt werden.

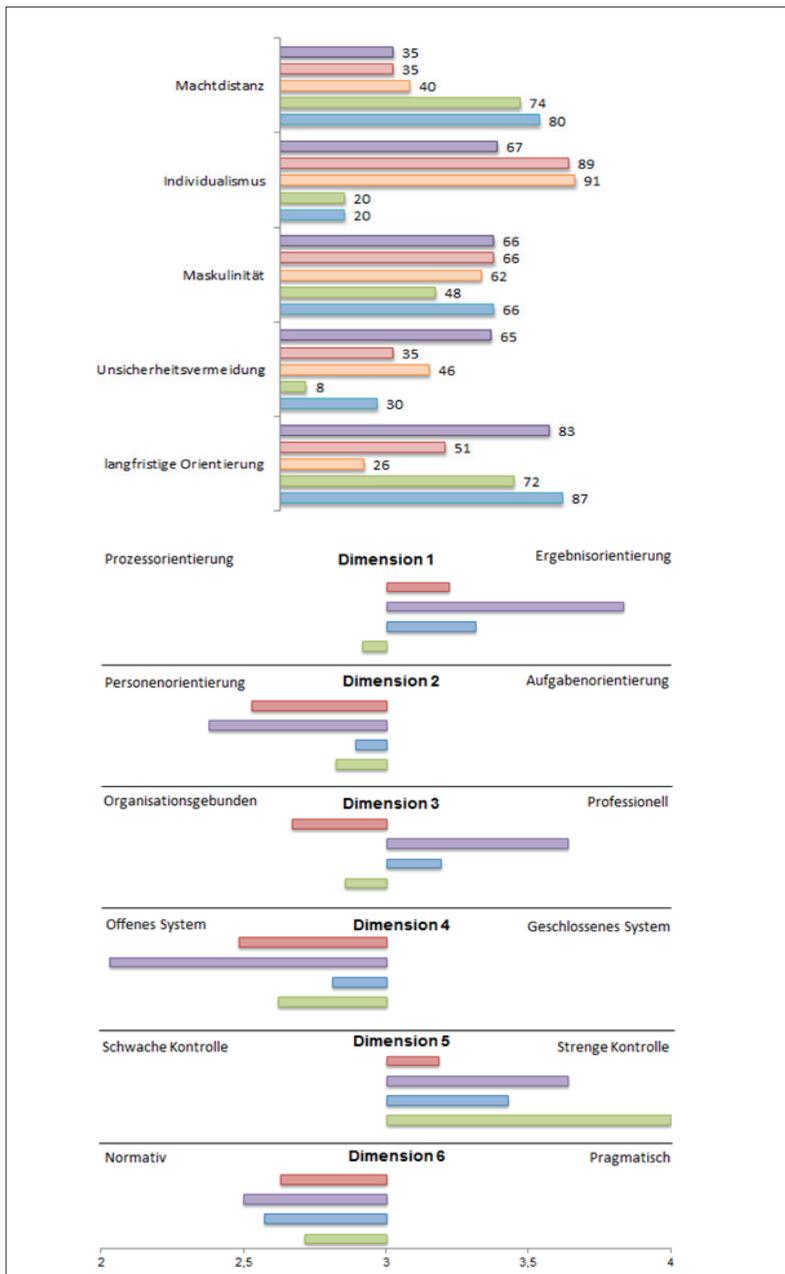


Abbildung 5: Landeskulturen und Untersuchungsergebnisse im Vergleich

Quelle: Hofstede 2011.

Obwohl Landeskultur und Unternehmenskultur auf unterschiedlichen Grundlagen basieren und daher nicht direkt vergleichbar sind (Hofstede 2011, S. 372f.), erlaubt eine Gegenüberstellung der Unterschiede in den Landeskulturen eine bessere Einordnung der Befragungsergebnisse. Die Landeskulturen der betrachteten Länder weisen teilweise große Unterschiede auf. Während China und Singapur oft ähnliche Ausprägungen zeigen, verhalten sich diese im Vergleich zu Deutschland und oft auch Großbritannien gegensätzlich. Insbesondere in den Dimensionen Machtdistanz, Individualismus und Unsicherheitsvermeidung zeigt sich, wie unterschiedlich die Landeskulturen der Länder sind. China und Singapur haben eine sehr hohe Machtdistanz, Deutschland und Großbritannien eine geringe. Großbritannien hat weltweit den drittgrößten Wert in der Dimension Individualismus, China und Singapur befinden sich fast am Ende der Skala. In der Dimension Unsicherheitsvermeidung ist Deutschland das einzige unter den betrachteten Ländern mit einem höheren Punktwert. Alle anderen Länder haben eine eher geringe, Singapur sogar eine sehr geringe Unsicherheitsvermeidung.

Vor dem Hintergrund dieser gegensätzlichen Landeskulturen relativieren sich die Unterschiede in den Unternehmenskulturen der befragten Niederlassungen. In vier der sechs kulturvergleichenden Dimensionen weisen alle Dimensionen die gleiche Ausprägung auf und unterschieden sich lediglich in der Intensität der Ausprägung. Die unterschiedliche Intensität kann verschiedene Gründe haben. Die Gegensätze der Landeskulturen scheinen jedoch keinen oder nur einen geringen Einfluss zu haben.

Insgesamt sind die Unterschiede in den Unternehmenskulturen der verschiedenen Standorte als gering zu bewerten. Die NORD/LB weist somit eher eine universelle Unternehmenskultur auf.

#### **4.4 Kritische Würdigung / Reflexion**

In den vorangegangenen Kapiteln wurden zunächst die Ergebnisse der Befragung beschrieben und durch die Betrachtung der Landeskulturen eingeordnet.

Die Unternehmenskultur der Standorte wies dabei in vier von sechs Dimensionen die gleiche Ausprägung auf und unterschied sich lediglich in der Intensität. Vor dem Hintergrund der sehr unterschiedlichen, oft sogar gegensätzlichen Landeskulturen sind diese Unterschiede als gering zu bewerten. Die Unternehmenskultur der Standorte ist daher eher als universell einzuordnen.

Die unterschiedliche Intensität der Ausprägung kann verschiedene Ursachen haben. In den Ergebnissen zeigt sich, dass der Standort Hannover und somit der Stammsitz des Unternehmens in fünf von sechs Dimensionen, die am stärksten ausgeprägten Ergebnisse aufweist. Lediglich in Dimension 5 (schwache vs. strenge Kontrolle) weist Singapur eine noch deutlicher zur strengen Kontrolle neigende Unternehmenskultur auf. Diese recht deutlichen Ergebnisse in Hannover können durch verschiedene Ursachen begründet sein. Die Auswertung zeigt, dass die Ergebnisse aus Hannover einheitlicher waren als die der Niederlassungen. So wählten die Befragten in Hannover seltener eine gegensätzliche Antwort des späteren Ergebnisses. Da zur Auswertung ein Durchschnitt aller Antworten gebildet wurde, schwächt eine geringe Einheitlichkeit die Intensität des Ergebnisses ab.

Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, ist die Unternehmenskultur in der NORD/LB zwar nicht aktiv analysiert und entwickelt worden, determinierende Themenfelder wie Werte, Leitbild und Employer Brand werden im Hauptsitz jedoch kommuniziert und geben den Mitarbeitern Hinweise auf die gewünschte Unternehmenskultur. So wird eine hohe Leistungsbereitschaft und ergebnisorientiertes Arbeiten von den Mitarbeitern gefordert. Eigenschaften, die in Dimension 1 des Fragebogens enthalten sind. Dieses Wissen über die gewünschte Unternehmenskultur könnte ursächlich für die Einheitlichkeit der Antworten und somit für die stärkere Ausprägung der Ergebnisse aus Hannover sein.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die Unternehmenskultur vielen Einflussfaktoren unterliegt. Die eher universelle Unternehmenskultur der NORD/LB kann deshalb auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. So ist beispielsweise die stark reglementierte Branche als wichtiger Einflussfaktor ebenso wie die enge Zusammenarbeit über Grenzen hinweg und die Entsendung von Mitarbeitern aus der Zentrale in Hannover zu nennen. Die Einflussnahme der einzelnen Faktoren ist kaum abzugrenzen und eine Aussage über den Einfluss der Unternehmenskultur daher nur eingeschränkt möglich. Die Problematik der Abgrenzung einzelner Einflussfaktoren zeigt sich besonders bei der Betrachtung von Dimension 1 (Prozess- vs. Ergebnisorientierung). Sie korreliert mit der Landeskultur, wird stark von der jeweiligen Branche beeinflusst und ihre Merkmale sind teilweise als Zielbild in den kommunizierten Werten und der Employer Brand der NORD/LB enthalten. Welcher Faktor in welchem Maße das Ergebnis beeinflusst, ist durch die Vielschichtigkeit und Komplexität der Unternehmenskultur kaum abzugrenzen.

Die Fallstudie verdeutlicht, warum die Diskussion um den Einfluss der Landeskultur keine einheitlichen Antworten erwarten lässt. Denn die Komplexität der Unternehmenskultur und die Schwierigkeit bei der Abgrenzung von Einflussfaktoren und deren Auswirkungen macht eine solche eindeutige Antwort kaum möglich.

**Literatur**

- Geuenich, B. (2006): Die Arbeitgebermarke wird im Kampf um die besten Köpfe immer wichtiger. In: Personalmanager, 2006, Nr. 06, S. 22–23.
- Hofstede, G. (2010): Cultures and Organizations – Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3. Auflage, New York 2010.
- Hofstede, G. (2011): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Auflage, München 2011.
- Hofstede, G. (2017): Culture Compass. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,singapore,the-uk,the-usa/>. Abruf am 2017-11-16.
- Hofstede, G. (2017a): Organisational Culture App. <https://www.geert-hofstede.com/oc/index.php>. Abruf am 14.11.2017.
- Koch, E. (2017): Internationales Management, Globalisierung: Wirtschaft und Politik – Chancen, Risiken, Antworten, 2. Auflage, Wiesbaden 2017.
- Luthans, F. / Doh, J.P. (2015): International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 9. Auflage New York 2015.
- Nakata, C. (2009): Beyond Hofstede: culture frameworks for global marketing and management. New York 2009.
- NORD/LB (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2015. [https://www.nordlb.de/fileadmin/redaktion/branchen/nachhaltigkeit/pdf/Nachhaltigkeitsbericht\\_2015.pdf](https://www.nordlb.de/fileadmin/redaktion/branchen/nachhaltigkeit/pdf/Nachhaltigkeitsbericht_2015.pdf). Abruf am 29.10.2017.
- NORD/LB (2017a): NORD/LB Zwischenbericht zum 30.Juni 2017.
- NORD/LB (2017b): NORD/LB Konzernpräsentation Oktober 2017.
- NORD/LB (2017c): Abgemacht? Die Bank schafft den Freiraum – Sie füllen ihn mit Leistung aus. <https://www.nordlb.de/die-nordlb/karriere/>. Abruf am 28.10.2017.
- Pippig, A. (2013): Markenbotschafter-Fibel (PowerPoint-Präsentation), interne Quelle der Nord/LB. Hannover 2013.
- Schreyögg, G. (1991): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur. In: Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management, 1991, Nr. 1, S. 17–42.
- Schreyögg, G. (1994): The dual cultural challenge: Towards Understanding the Role of Corporate Culture in Multinational Corporations, Diskussionsbeitrag Nr. 216. In: Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität Hagen.
- Schuhmacher, F.; Geschwill, R. (2014): Employer Branding – Human Resource Management für die Unternehmensführung. 2. Auflage, Wiesbaden 2014.



# Unternehmenskulturelle Herausforderungen bei der Integration eines amerikanisch geführten Unternehmens in einen deutschen Konzern

von Tomke Kaufmann und Jeschek Schubert

## 1. Einleitung

„Die Übernahmen von und Fusionen mit deutschen Unternehmen befinden sich seit einigen Jahren in einem rasanten Aufwärtstrend“ (Heim 2017, S. 1). Diese Entwicklung wurde vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung beobachtet und mithilfe des Mergers & Acquisitions (M&A)-Index-Deutschland visualisiert (s. Abb. 1). Der M&A-Index bildet die monatlich durchgeführten M&A-Transaktionen von und mit ausschließlich deutschen Unternehmen ab, wobei sowohl inländische als auch ausländische Partner- oder Käuferunternehmen einbezogen werden. Wichtig ist, dass das Zielunternehmen in Deutschland sitzt. Der Abbildung 1 ist zu entnehmen, dass der Trend zu M&A-Aktivitäten seit der Finanzkrise 2009/2010 stetig steigt. Bei anhaltender Entwicklung wird in naher Zukunft die 100-Punkt-Marke erreicht und damit an die Jahre 2008 und 2009 angeknüpft, die von zahlreichen M&A-Transaktionen geprägt waren. Im aktuellen Jahr 2017 waren die größten Übernahmen die des Augsburger Maschinen- und Roboterherstellers Kuka durch den chinesischen Elektrogeräteproduzenten Mecca, die des Frankfurter Chemieunternehmens Chemetall durch den Ludwigshafener Chemiekonzern BASF und die Übernahme des schwäbischen Besteck- und Küchengeräteproduzenten WMF durch das französische Unternehmen SEB (Heim 2017, S. 1).

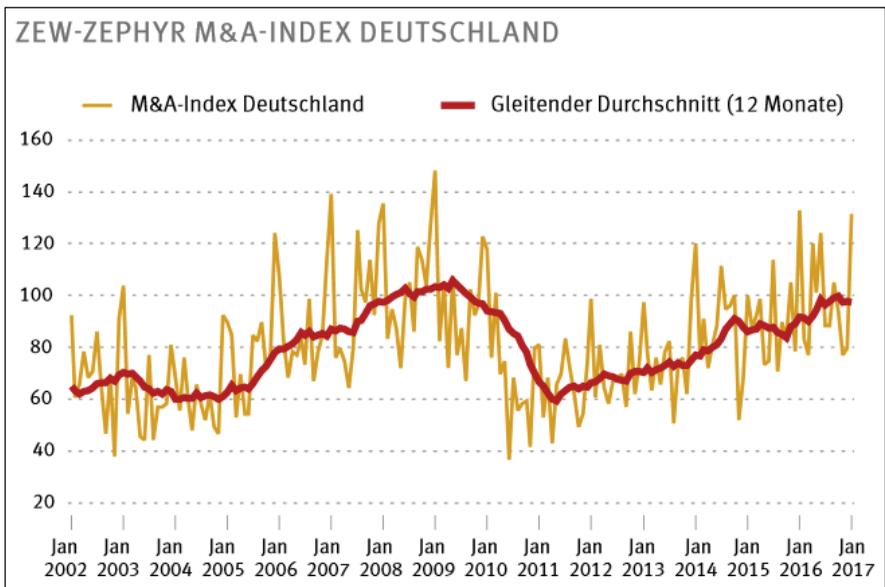


Abbildung 1: M&A-Index Deutschland  
Quelle: Heim 2017, S. 1.

Sieben Jahre nach der Finanzkrise sind Mergers & Acquisitions, übersetzt Fusionen und Übernahmen (Schreyögg et al. 2004, S. 333), folglich wieder ähnlich stark ausgeprägt wie vor der Finanzkrise. Dieser Popularität von M&A-Transaktionen steht paradoxerweise eine hohe Quote des Scheiterns entgegen (Weber et al. 2011, S. 565). Die Popularität auf der einen Seite ergibt sich aus vielfältigen Gründen für Übernahmen und Fusionen aus Sicht von Unternehmen:

- Synergien durch economies of scale and scope schaffen (Mayerhofer 1999, S. 23f.), indem Finanzierung, Forschung und Entwicklung sowie Unternehmensleitung von zwei Unternehmen zusammengelegt werden können (Mecke 2017).
- Operative Synergien durch Zusammenlegung ehemaliger Konkurrenten oder solcher Firmen, deren Produktsortimente sich ergänzen und zueinander passen, erreichen (Mukherjee et al. 2003, S. 18). Diese Synergien führen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (Ranft et al. 2012, S. 633), die durch ein gemeinsames Auftreten und geballte Verhandlungsmacht am Markt ermöglicht werden. Strähle (2002, S. 49) fasst dieses in Marktabdeckung und Kapazitätsausweitung zusammen.
- Diversifikation des Produktportfolios, wodurch mehr Kunden erreicht und das unternehmerische Risiko gestreut werden. Mukherjee et al. (2003, S. 14) fanden heraus, dass die Gewissheit, dass in ökonomischen Abschwüngen nicht alle Geschäftsfelder betroffen sind, die Diversifikation zu einem starken Motiv der M&A-Aktivitäten macht. Gemäß Demary und Diermeier (2014, S. 3) ist das letztgenannte Motiv der Diversifikation in Deutschland das überwiegende Motiv für M&A-Aktivitäten.

Fusionen und Übernahmen gehen auf der anderen Seite – neben den genannten Vorteilen – mit verschlechterter Finanzleistung, geringerer Produktivität, höheren Marktrisiken und größeren Schwankungen in der gesamten Unternehmensleistung einher (Shrivastava 1986, S. 65). Auf personeller Ebene resultiert das sogenannte Merger-Syndrom, dass Motivationsverlust, hohe Personalfuktuation und einhergehenden Wissensverlust im Unternehmen beinhaltet (Jöns 2008, S. 303; Marks et al. 1997, S. 34). Diese Negativentwicklungen resultieren aus der Wahl eines unpassenden Unternehmens für die Fusion bzw. Übernahme in der Premerger-Phase. Zusätzlich oder stattdessen können sie aus fehlender Integration beider Firmen zu einer Einheit in der Postmerger-Phase hervorgehen. Die größte Schwierigkeit und zugleich größte anzustrebende Anstrengung, zwei Unternehmen zu einer Einheit zu verbinden, liegt in der sogenannten Postmerger-Integration (Shrivastava 1986, S. 65, 72). Eine solche Integration meint das Schaffen einer neuen Unternehmenskultur mit einem einheitlichen Wertesystem, die die beiden ehemals getrennt agierenden Unternehmen eint (Shrivastava 1986, S. 72). Die Integrationsintensität, also inwieweit die Kulturen integriert werden, hängt dabei vom Machtgefälle aus Kooperation und Domination sowie der Attraktivität der eigenen und fremden Kultur ab (König 2006, S. 98ff.).

Die vorliegende Fallstudie handelt von einem Unternehmen, dass dem populären M&A-Motiv der Diversifikation gefolgt ist, sich allerdings der Herausforderung des von Shrivastava (1986, S. 72) sogenannten Post-Merger-Integration-Managements gegenüber sieht.

## 2. Problemstellung

Im Folgenden soll die Problematik der Integration zweier Unternehmenskulturen in einer neuen Unternehmenskultur näher erläutert werden. Firma A ist Teil eines international agierenden Konzerns der Automobilzulieferbranche mit Stammsitz in Deutschland. Es agiert größtenteils an Standorten in Nordamerika, Europa, Asien und Südamerika, ist weniger in Afrika und Australien vertreten und beschäftigt rund 135.000 Mitarbeiter. Auf Firma A entfallen davon 2017 rund 36.000 Mitarbeiter und rund 23% des Konzernumsatzes. Diese Firma A kauft ein US-amerikanisches Unternehmen aus der Kautschuk- und Kunststoffbranche mit verstärkt Standorten in den USA und Südamerika und rund 7.000 Beschäftigten. Ziel dieser Übernahme sind die regionale Ausdehnung von Firma A in bislang unterrepräsentierte Länder sowie die Vergrößerung des Marktanteils am Nicht-Automobil-Geschäft. Als Teil des Mutterkonzerns gelten für Firma A die gleichen zentralen Werte bezüglich der Unternehmenskultur wie im restlichen Konzern. Das zugekaufte Unternehmen stand vor dieser Übernahme unter amerikanischer Führung mit amerikanischer Unternehmenskultur.<sup>1</sup>

In dieser Fallstudie wird konkret auf das IT-Management Bezug genommen, das durch die Übernahme eine starke kulturelle Diversifikation erfährt, die durch fehlende Vorbereitung der Teammitglieder zu Herausforderungen im Arbeitsalltag führt.<sup>2</sup>

Durch die Übernahme des Unternehmens B durch das Unternehmen A werden Teams teilweise aufgelöst und in bestehende Teams aus A integriert. Generell ändern sich die Teamstrukturen und damit auch die jeweilige Teamkultur bedingt durch unterschiedliche Herkunft der Teammitglieder. Der bisher deutsche Standort der Teammitglieder wird dabei im betrachteten Fall durch Standorte auf den Philippinen und in den USA ergänzt. Die sich unterscheidenden Unternehmenskulturen der beiden Firmen geraten durch die erwähnten Faktoren in engen Kontakt und vermischen sich. Die Effekte dieser Vermischung sollen in den folgenden Kapiteln untersucht werden. Herausforderungen bestehen beispielhaft in einem unterschiedlichen Verständnis von Gesprächsführung, Umgang und Kommunikationskultur innerhalb des gewachsenen Teams. Durch die enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter in Deutschland, den Philippinen und den USA verlagern sich die Teamaktivitäten auf die virtuelle Ebene, ohne dass ein persönliches Kennenlernen der Betroffenen vorausgegangen ist. Unterschiede in der Kommunikationskultur als Mischungsfeld aus der Unternehmens- und der Landeskultur werden verstärkt deutlich, u. a. durch Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit und im Informationsfluss, hervorgerufen durch Zeitverzögerung und technische Schwierigkeiten wie z. B. schlechter Telefonverbindung.

Es ist zudem nicht eindeutig kommuniziert, inwieweit eine Integration überhaupt angestrebt ist, so sind zwar der Vorstand und die obere Managementebene durch Mitarbeiter

---

<sup>1</sup> Die real existierenden Unternehmen sowie die sie betreffenden Zahlen wurden in der gesamten Fallstudie anonymisiert und verändert.

<sup>2</sup> Sämtliche in dieser Fallstudie verwendeten Informationen wurden von den Autoren persönlich unter Verwendung von internen und öffentlich zugänglichen Quellen erhoben. Inkludiert sind auch Beobachtungen, persönliche Gespräche sowie Emailverkehr mit Mitarbeitern und Führungskräften, die ebenfalls nicht namentlich genannt werden.

des übernehmenden Unternehmens A besetzt, in den Führungspositionen darunter finden sich jedoch auch Führungskräfte aus dem übernommenen Unternehmen B, die ihre vorherige amerikanische Unternehmenskultur weiterleben. Eine Annäherung der beiden Unternehmenskulturen wird folglich erschwert. In den Bereichen, in denen eine Annäherung augenscheinlich verfolgt wird, gestaltet sie sich als problematisch. Das philippinische IT-Team stand vor der Übernahme unter amerikanischer Führung, die durch detaillierte Aufgabenstellungen, viel Kontrolle und wenig eigenständige Lösungsentwicklung geprägt war. Gleichmaßen wurde zudem überwiegend nur die Zielerreichung als solche kontrolliert und nicht die dazu verwendete Herangehensweise. Mit dem Wechsel von der amerikanischen zur deutschen Führungskraft im Bereich IT ergibt sich mehr gestalterische Freiheit für die philippinischen Teamkollegen, jedoch auch implizite Erwartungen zu eigenständigem und vorausschauendem Denken, denen das Team aus deutscher Sicht nicht ausreichend gerecht wird. Gleichmaßen beinhaltet die Arbeitsweise des deutschen Teams eine gewisse Bürokratie, die dem philippinischen Team bisher fremd ist, was in einigen Situationen zu Spannungen führt. Hier fehlt aus Sicht des Autorenduos ein Rahmen für alle Beteiligten in Form einer Unternehmenskultur, welcher eine Annäherung der Unternehmenskulturen unabdingbar macht.

Hinzu kommen verschiedene Ansichten und Erwartungen der einzelnen Generationen im Team. Die eher konservativ geprägte deutsche Führung wird den Anforderungen der Generation Y, die die Unternehmenskultur des Stammkonzerns bereits hergeben würde, nicht gerecht. Als Beispiele hierzu lassen sich flexible Arbeitszeiten, Arbeit im Home-Office und ein Vertrauensvorschluss gegenüber neuen Verfahrensweisen anführen. Hier scheint die vorhandene, offizielle und propagierte Unternehmenskultur von den Vorgesetzten zwar in einigen Bereichen selbst gelebt, aber nicht aktiv in die Teams getragen zu werden.

Aus den erläuterten Rahmenbedingungen ergibt sich folgende Fragestellung: Sollte für eine alle Beteiligten integrierende Unternehmenskultur auf den vorhandenen universalistischen Ansatz des Stammkonzerns zurückgegriffen werden und wenn ja, wie ließe sich dieser umsetzen? Wie können die Kultur des übernommenen Unternehmens B und die, zum Teil in der Realität abweichende, Kultur von Unternehmen A an diese vorhandene universalistische Kultur angepasst werden? Ist dieses überhaupt sinnvoll? Unterstützend wird dazu die in Kapitel 4 erläuterte Methodik verwendet, um zunächst Diskrepanzen zwischen den analysierten Ebenen zu identifizieren und auf dieser Basis Lösungsansätze zur Eliminierung von Spannungsfeldern zu entwickeln. Die Zusammenarbeit mit veränderten Aufgabenstellungen und Anforderungen, sowie unterschiedlichen Nationalitäten, vermehrt auf virtueller Ebene und verschiedene Generationen integrierend soll zielgerichtet und ohne Störfaktoren ablaufen können. Kann und sollte eine Unternehmenskultur diese vereinen?

### **3. Begriffsdefinitionen**

In diesem Kapitel erfolgen Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen zur Thematik Mergers & Acquisitions. Der englische Begriff Mergers & Acquisitions setzt sich aus den Begriffen Merger, zu Deutsch Verschmelzung oder Zusammenschluss, und Acquisition, zu

Deutsch Unternehmensbeteiligung, zusammen (Gösche 1991, S. 11) und meint Transaktionen, die den Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen zum Gegenstand haben. Dabei können beide Unternehmen entweder eigenständige Einheiten bleiben oder zu einer gemeinsamen Einheit verschmelzen (Mietzner 2017, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>). Die Fusion einerseits meint einen gleichberechtigten Zusammenschluss von mindestens zwei Unternehmen, die gemeinsam ein neues Unternehmen werden und damit verschmelzen (Schreyögg et al. 2004, S. 333). Es werden demnach zwei Unternehmen zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit, wobei das eine Unternehmen entweder als selbstständige Organisationseinheit fortbesteht oder in eine neue, gemeinsam mit dem zweiten Unternehmen entstehende Einheit übergeht (Mietzner 2017, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>). Eine Übernahme andererseits ist der käufliche Erwerb eines Unternehmens durch ein anderes, bei dem das erworbene Unternehmen im Käuferunternehmen aufgeht (Schreyögg et al. 2004, S. 333). Dabei kann es sich um die Übernahme von einzelnen Unternehmenseinheiten oder vom gesamten anderen Unternehmen handeln. Entscheidend und unterschiedlich zur Fusion ist, dass die Eigentums- sowie Leitungs- und Kontrollrechte auf das übernehmende Unternehmen übergehen (Mietzner 2017, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>).

Gemeinsam ist beiden Fällen, dass sich zwei Unternehmen entschließen, ihre Eigenständigkeit in eine mit einem anderen Unternehmen geteilte Zusammengehörigkeit zu überführen. Der Unterschied liegt in der Entscheidungskompetenz oder, plakativ formuliert, der Frage „Wer regiert?“. Bei der Fusion sind beide Unternehmen auf einer Augenhöhe. Somit geben entweder beide ihre ehemalige Unternehmensidentität auf und gründen eine neue oder sie belassen ihre jeweiligen Identitäten und koexistieren, verbunden mit einer selbst festgelegten Integration und Verzahnung miteinander. Bei einer Übernahme hingegen ist die Besitzlage, also das Ausüben von Leitungs- und Kontrollrechten, eindeutig geregelt. Ein Unternehmen behält seine Identität, während das andere Unternehmen diese aufgibt und sich eingliedert.

Die begrifflichen Definitionen finden sich in der vorliegenden Fallstudie wie folgt wieder: Hier handelt es sich um die Übernahme eines amerikanischen Unternehmens durch einen deutschen Konzern. Das amerikanische Unternehmen ist vollständig im deutschen Konzern aufgegangen, alle Eigentums-, Leitungs- und Kontrollrechte obliegen dem deutschen Konzern. Wie sich die Übernahme auf Ebene der Unternehmenskulturen vollzieht, wird im folgenden Kapitel analysiert.

## **4. Methodik und Erstellung von Unternehmenskulturprofilen**

### **4.1 Methodik**

Aus der Problemstellung ergeben sich vor allem drei Spannungsfelder. Diese beinhalten die Teamstruktur & Kommunikation, die Führung & Integration sowie den Generationenkonflikt. Diese Spannungsfelder sollen sich in einer ganzheitlichen Analyse wiederfinden und einzeln auswertbar sein. Als dafür geeignete Methodik wird auf die von Jöns et al. (2005, S. 4ff.) entwickelte Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur (KUK) zurückgegriffen. Diese greift mit der Betrachtung der eigenen Unternehmenskultur als auch der Kultur des Partnerunternehmens beide Perspektiven einer Fusion bzw. Übernahme

auf (Jöns et al. 2005, S. 4). Die KUK beinhaltet eine Skala bestehend aus vier Dimensionen und 16 Faktoren, welche „im Rahmen einer breiten Umfrage und zahlreicher Fallstudien nicht nur die Unternehmenskultur, sondern zusätzlich noch andere erfolgsrelevante Größen wie beispielsweise die Arbeitszufriedenheit, das Commitment oder das Stressempfinden der von F&A [Fusionen und Akquisitionen] betroffenen Mitarbeiter berücksichtigt“ (Jöns et al. 2005, S. 5). So ermöglicht die KUK den interorganisatorischen oder intraorganisatorischen Vergleich von Unternehmenskulturen, vorgenommen von den betroffenen Mitarbeitern (Jöns et al. 2005, S. 5). Durch den direkten Vergleich werden Kulturunterschiede und damit hervortretende potenzielle Differenzen deutlich (Habeck und Kröger 2002, S. 119), welche ex ante erkannt und behoben werden sollten, ehe es zu erheblichen Problemen kommt (Strähle 2002, S. 54). Jöns et al. (2005, S. 6) haben die 16 einzelnen Faktoren statistisch auf ihren Grad des Zusammenhangs zur Unternehmenskultur geprüft und diese dahingehend als geeignet und aussagekräftig eingestuft. Demnach weisen diese eine große Konsistenz zur Unternehmenskultur auf.

Die Analyse erfolgt aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter, welche durch das Autorenduo mittels Befragungen und Beobachtungen erfasst wird. Dieses duale Vorgehen mittels Befragung und Beobachtung wird u. a. von König (2006, S. 63) empfohlen. Die Ergebnisse dieser Erhebungen im Unternehmen A besitzen jedoch keinen offiziellen Charakter und werden daher hier – wie auch die Unternehmensnamen – in anonymisierter Form verwendet.

Die Darstellung der Methodik erfolgt in einer vom Autorenduo selbst gewählten Darstellungsweise in Form einer Tabelle, die die vier Dimensionen und 16 Faktoren aufgreift und die Bewertung mittels einer dreistufigen Einordnung ermöglicht (s. Abb. 2). Je nach Faktor erfolgt eine Auswertung der Ausprägungen von hoch bis niedrig, von offen bis verschlossen oder von wenig bis stark. Bei einigen Faktoren gibt es spezifische Einordnungen. So soll der Umgang mit Problemen dahingehend bewertet werden, ob eher die Suche nach einem scheinbar Verantwortlichen im Vordergrund steht oder die Ursache Gegenstand der Betrachtung ist. Das Mitarbeiterverhalten soll in den Ausprägungen kooperativ hin zu konkurrenzdenkend eingestuft werden. Insgesamt ist die Methode so aufgebaut, dass „eine hohe Ausprägung eine eher hierarchisch-bürokratische Struktur, eine strategische Orientierung mit eher geringer Leistungs- und Kundenorientierung, eine direktive Führung mit geringer Information und Beteiligung durch den Vorgesetzten sowie eine eher konkurrenzorientierte Zusammenbeitskultur repräsentiert“ (Jöns et al. 2005, S. 5).

Verglichen werden im Folgenden die vorhandene und propagierte Unternehmenskultur von Unternehmen A, die tatsächlich gelebte Kultur von Unternehmen A sowie die Kultur vom übernommenen Unternehmen B anhand der genannten 16 Dimensionen. Letztere Kultur meint die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur vom Unternehmen B, da durch die Übernahme eine ursprüngliche propagierte Unternehmenskultur nicht mehr nachvollziehbar ist. Die aus dem Vergleich entstehenden Unternehmenskulturprofile sind Grundlage der weiteren Auswertung.

Unternehmenskulturprofil von Unternehmen A:

Dimension	Faktor	Ausprägung Extrem I	Mittlere Ausprägung	Ausprägung Extrem II
Strategie		Hoch	Mittel	Niedrig
	Leistungsorientierung			
	Kundenorientierung			
	Qualitätsorientierung			
	Innovationsfreundlichkeit	Offen	Neutral	Verschlossen
Struktur		Wenig	Mittel	Stark
	Hierarchiedenken			
	Bürokratie			
Führung		Ursache	Neutral	Schuldige/r
	Umgang mit Problemen			
		Hoch	Mittel	Niedrig
	Mitarbeiterinformation			
	Vertrauen in Mitarbeiter			
	Entscheidungs-beteiligung			
	Führungsstil	Kooperativ	Neutral	Autoritär
Zusammenarbeit		Offen	Neutral	Verschlossen
	Konfliktverhalten			
		Teamorientiert	Neutral	Selbstorientiert
	Teamorientierung			
		Kooperativ	Neutral	Konkurrenzdenkend
	Mitarbeiterverhalten			
	Vertrauen in Führung	Hoch	Mittel	Niedrig



(tatsächliche) Unternehmenskultur des übernehmenden Unternehmens A  
 (offizielle) Unternehmenskultur / Konzernkultur des übernehmenden Unternehmens A  
 Unternehmenskultur des übernommenen Unternehmens B

**Abbildung 2: Unternehmenskulturprofilvergleich**  
 Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Jöns et al. 2005, S. 6.

Erster Betrachtungsgegenstand ist die offiziell definierte Kultur des Unternehmens A. Die Basis dieser offiziell gültigen Kultur von Unternehmen A bilden die vier Werte Vertrauen, Gewinnermentalität, Freiheit und Verbundenheit. Werte werden gemäß Hofstede (1993, S. 22f.) als tiefst gehende Manifestation von Kultur betrachtet, er beschreibt sie auch als die „allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen“.

Im Folgenden werden die genannten Werte kurz erläutert.

- **Vertrauen** bezieht sich gleichermaßen auf das Erhalten und Entgegenbringen von Vertrauen sowohl intern als auch extern. Inkludiert sind außerdem Selbstvertrauen, Offenheit, Integrität, Empathie, Respekt und Stakeholderorientierung. Auch flexibles

Arbeiten in Form von Gleit- oder Teilzeit sowie mobiles Arbeiten oder die Möglichkeit für Sabbaticals sind in diesem Wert verankert.

- *Gewinnermentalität* steht für einen großen Qualitätsanspruch und den Drang, stets der/die Beste zu sein, impliziert also einen gewissen Konkurrenzdruck, in gleichem Maße allerdings auch Fairness, Leidenschaft, ständiges Lernen und Kampfgeist. Die Mitarbeiter werden über eine entsprechende Zahlung am Unternehmenserfolg beteiligt.
- *Freiheit* beinhaltet Handlungsfreiheit sowie individuelles Wachstum durch große Handlungsfreiheit. In diesem Wert inbegriffen sind ebenfalls Innovationsorientierung, Nachhaltigkeit und Aufgeschlossenheit sowie allgemein die Balance zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung.
- *Verbundenheit* zielt ebenfalls unter anderem auf Wertschöpfung und Gewinnorientierung ab, da diese durch stärkere Kohäsion gesteigert werden. Eingeschlossen sind die Bereitschaft zu teilen, Aufrichtigkeit und das Anerkennen und Einbeziehen von Vielfalt. Der Mitarbeiter nimmt dabei eine zentrale Rolle ein.

Der Konzern möchte für die Belegschaft mit Hilfe der Kultur ein inspirierendes Umfeld schaffen, geprägt von Vertrauen und Eigenverantwortung, um effizient innovative Lösungen zu entwickeln. Zusätzlich zu den vier Werten sind in der Kultur noch sechs zentrale Faktoren verankert: Vision, Unternehmertum, Umsetzungsstärke, Aktion, Lernen und Interaktion. Die Führungskräfte sollen nach diesen Maximen handeln und erhalten zyklisch mittels einer Umfrage Feedback von Ihren Mitarbeitern. In der definierten Unternehmenskultur lässt sich an verschiedenen Stellen der Bezug zur größtmöglichen Wertschöpfung feststellen, dieses lässt Rückschlüsse auf eine starke Profitorientierung des gesamten Konzerns zu. Das Unternehmen präsentiert seine Unternehmenskultur zudem nach außen hin als moderne, innovative Grundlage für Effizienz und Effektivität. Die Unternehmenskultur ist eng verzahnt mit bzw. stützt die strategischen Handlungsfelder des Konzerns: Wertsteigerung, weltweit ausgewogene Umsatzverteilung, eine Position unter den drei führenden Anbietern in allen relevanten Märkten, hoher Lokalisierungsgrad, ausgewogenes Kundenportfolio, also die Balance zwischen verschiedenen Branchen, ein Mix aus etablierten und Vorreitertechnologien.

In regelmäßigen Intervallen wird bereichsübergreifend die Identifikation der Mitarbeiter mit diesen Werten sowie deren Umsetzung im Alltagsgeschäft mit Hilfe einer weiteren Umfrage überprüft. An dieser nahmen 2015 über 85.000 Mitarbeiter aus 19 Ländern teil. Kern der Umfrage sind Fragen nach der Zufriedenheit der Belegschaft, der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten oder der Einstellung zum Unternehmen. Ergebnisse zeigen, dass die Werte als solche große Zustimmung in der Belegschaft finden, wobei Vertrauen als wichtigster Wert wahrgenommen wird. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen allerdings auch, dass es Nachbesserungsbedarf bei der Führungskultur und der Umsetzung der Werte im Alltag gibt. Hier wird seitens des Autorenduos die Hypothese aufgestellt, dass die theoretisch definierte Unternehmenskultur von der tatsächlich gelebten in einigen Bereichen abweicht. Darauf wird im nächsten Kapitel eingegangen. Generell ist das Vorhandensein von Subkulturen in größeren Organisationen nicht automatisch negativ zu werten und häufig zu beobachten.

## 4.2 Unternehmenskulturprofilvergleich offiziell vs. gelebt in Unternehmen A

Bereits bei Beginn der Analysearbeiten zu dieser Fallstudie wird deutlich, dass zwischen der offiziell kommunizierten Konzernkultur und der im betrachteten IT-Bereich tatsächlich gelebten Diskrepanzen existieren. Wesentliche sollen in diesem Abschnitt kurz erfasst werden. Einen öffentlich sichtbaren Einstieg bieten Bewertungen des Unternehmens als Arbeitgeber z. B. auf dem Onlineportal Kununu. Dort suggerieren einige Bewertungen, dass das Unternehmen Probleme hat bei der Umsetzung der offiziell definierten Unternehmenskultur.

Als wesentlichster Unterschied fällt auf, dass im gesamten Unternehmen A ein höherer Kostendruck herrscht als im Rest des Konzerns. Dieses könnte darin begründet sein, dass andere Teilbereiche deutlich höhere Margen einbringen und daher implizit konzerninterne Vergleiche gezogen werden. Vergleicht man allerdings selbst das in dieser Fallstudie betrachtete Team aus dem IT-Management mit einer Schwesterabteilung aus dem Unternehmen, so ist auffallend, dass z. B. bei der Ausstattung der Arbeitsplätze oder auch dem Reisebudget große Unterschiede vorliegen. Als Beispiel können hier die zur Verfügung gestellten Schreibtische (ergonomisch höhenverstellbar vs. Standard) oder Diensttelefone (iPhone vs. Windows Phone) angeführt werden. Die Auswirkungen dieser Unterschiede sind zwar nicht direkt messbar, allerdings lässt sich ein Unterschied im zentralen Wert „Vertrauen“ feststellen, da Mitarbeiter der Schwesterabteilung sich diese verschiedenen Ausstattungen selbst bestellen können und das von der Führungskraft getragen wird, wohingegen im betrachteten Team des IT-Managements stets die Genehmigung der Führungskraft erforderlich ist, welche häufig nicht erteilt wird. Konsequenz ist, dass die Mitarbeiter sich letztlich weniger geschätzt fühlen als die der Schwesterabteilung, was die Motivation senkt.

Die Differenzen setzen sich in der Arbeitszeitgestaltung fort. Im Gegensatz zur offiziellen Konzernkultur ist beispielsweise Homeoffice im Bereich bisher nur in begründeten Ausnahmefällen möglich. Zukünftig wird nach Diskussionen eventuell vereinbart, dass es möglich ist, nach Rücksprache einen Tag pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Ferner gilt eine von der Führungskraft eingeführte Regelung zur Arbeitszeit, die besagt, dass in einem Teilbereich, der von zwei Kollegen bedient wird, an jedem Werktag ein Mitarbeiter bis 16 Uhr erreichbar und arbeitsfähig sein muss. In besagtem Bereich wären allerdings je nach tagesabhängiger Situation auch wesentlich flexiblere Regelungen sinnvoller, da es an einigen Tagen nötig ist, z. B. bis 18 Uhr zu arbeiten, dafür könnte an anderen Tagen bereits um 14 Uhr die Arbeit beendet werden. In Kombination mit der existierenden Erwartungshaltung, dass spätestens ab acht Uhr jemand erreichbar ist, führt dieses zu Überstunden im Bereich, die dann ebenfalls nur nach Absprache abgebaut werden können. Verstärkend wird von den Kollegen auf den Philippinen regelmäßig erwartet, dass sie moralisch eigentlich nicht vertretbare Arbeitszeiten leisten, beispielsweise Verfügbarkeit von neun bis elf Uhr vormittags und am gleichen Tag von 21 bis ein Uhr nachts, am folgenden Tag dann wieder von zwölf bis 22 Uhr. Häufig arbeiten die Kollegen auch zwölf Stunden am Tag, wovor die philippinischen Gesetze nicht schützen. Auch auf Seiten des deutschen Teams kam es in der Vergangenheit regelmäßig zu Arbeitszeitverstößen. Die

ehemals existierende Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter, auch außerhalb regulärer Arbeitszeiten tätig zu werden, wird durch die geschilderten Umstände gesenkt, zudem kann der zentrale Wert „Freiheit“ hier nur begrenzt erkannt werden.

Im Team herrscht insgesamt ein sehr offener, direkter, aber auch teilweise harter Umgangston. Die Mitarbeiter externer Dienstleister, mit denen zusammengearbeitet wird oder auch die Kollegen aus den Philippinen nehmen dabei in den Augen der Führungskraft offensichtlich einen geringen Stellenwert ein. Dieses wird sichtbar an Aussagen wie: „Er muss das können, wenn er damit beauftragt ist.“ (Führungskraft des Teams am 18.12.2016) oder „Der Mensch ist dabei egal, die Sache muss erledigt werden.“ (Führungskraft des Teams am 24.09.2017). Auch Wissensmanagement bzw. Kommunikation von Informationen haben im Team keine Bedeutung oder werden teilweise sogar aktiv unterbunden, so konstatierte die Führungskraft des Teams zu wiederholten Anlässen: „Ihr müsst ja nicht alles wissen.“ Das gesamte Unternehmen betreffend lässt sich zusätzlich verstärkt beobachten, dass Mitarbeiter versuchen, Aufgaben ihres Zuständigkeitsbereiches an andere abzugeben, statt sie selbst zu bearbeiten. Auch die Werte „Gewinnermentalität“ und „Verbundenheit“ werden somit nicht umgesetzt wie von der Konzernkultur gefordert. Die Führungskraft akzeptiert mangelhafte Leistungen von externen Dienstleistern, geht nicht ausreichend auf Verbesserungsvorschläge ein und es entsteht durch Zitate wie: „Optimal wird es hier nicht geben.“ (Führungskraft des Teams am 13.10.2017) der Eindruck, dass kein Interesse daran besteht, Offensichtliches zu verbessern. Die Verbundenheit im Team ist ebenfalls nur stellenweise vorhanden, so wurde im Frühjahr 2017 eine Glastrennwand in das mit fünf Personen besetzte Büro gebaut, da ein Mitglied des Teams sich von häufigen Telefonaten oder fachlichen Diskussionen zweier anderer Teammitglieder gestört fühlte, dieses jedoch nicht im Team ansprach.

An dieser Stelle muss hinzugefügt werden, dass auch der ehemalige CIO des Unternehmens die Umsetzung der Unternehmenskultur nicht aktiv vorangetrieben hat, insofern könnten die betrachteten Aspekte unter Umständen implizit auch vom Vorstand akzeptiert sein, oder dieser hatte keine Kenntnis darüber. Diese Hypothesen sind jedoch nicht belegbar. Es kann abschließend festgehalten werden, dass stellenweise signifikante Abweichungen zwischen der offiziellen und tatsächlichen Unternehmenskultur von Unternehmen A existieren.

### **4.3 Unternehmenskulturprofil von Unternehmen B**

Die Kultur von Unternehmen B eindeutig zu erfassen, ist aufgrund des Umstandes, dass keine Dokumentation vorliegt und seit der Übernahme bereits über zwei Jahre vergangen sind, nicht in gleicher Weise wie bei Unternehmen A möglich. Es kann hier lediglich das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem ehemaligen Unternehmen B beobachtet sowie in Gesprächen versucht werden, Rückschlüsse auf die ehemals existierende Unternehmenskultur zu ziehen. Diese Beobachtungen zu Merkmalen der amerikanischen Kultur werden durch Lewis (2006, S. 179ff.) bestätigt. Folgende Kernaspekte lassen sich feststellen:

- Die Kultur ist noch stärker als die Deutsche geprägt von Meetings; bei auftretenden Problemen wird als erster Lösungsschritt ein Meeting einberufen.

- Verglichen mit dem deutschen Umgangston ist der in der amerikanischen Kultur zu beobachtende weicher bzw. diplomatischer.
- Es entsteht der Eindruck eines lockeren Umgangs miteinander; so lange auftretende Probleme gelöst werden, spielt der Lösungsweg keine Rolle, andererseits herrscht starke Kontrolle und eigenes Denken wird wenig gefördert.
- Auch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht ein vermeintlich lockerer Umgang, bei Problemen wird jedoch schnell über die nächst höhere Hierarchieebene eskaliert.
- Die Selbstwahrnehmung als stärkste Nation der Welt ist deutlich spürbar, z. B. beim Herangehen an Probleme, es gilt der Grundsatz, dass alles lösbar ist.
- Es herrscht eine Abneigung gegen zu starke Regulierung.
- Risiken werden eher vermieden.
- Probleme werden nicht offen angesprochen.

Es ergibt sich somit eine dritte Kulturkomponente, die eine verkomplizierende Wirkung auf die Situation der beiden Unternehmen ausübt und im Folgenden den Kulturkomponenten von Unternehmen A gegenübergestellt wird.

#### **4.4 Unternehmenskulturprofilvergleich**

Die folgende Grafik zeigt die nach der gewählten Methodik mit Inhalten gefüllte Erfassung der drei aufeinandertreffenden Kulturen, die im Nachgang erläutert und in Kapitel 4.6 analysiert wird.

Betrachtet man zunächst die Dimension Strategie, sind überwiegend die für Unternehmen der freien Wirtschaft typischen Merkmale einer hohen Leistungs-, Kunden-, und Qualitätsorientierung sichtbar. Kundenorientierung bezieht sich in dieser Fallstudie auf interne Kunden, da der IT-Bereich Dienste für selbige erbringt und nur indirekt Kontakt mit externen Kunden hat. Zur Innovationsfreundlichkeit des akquirierten Unternehmens kann an dieser Stelle keine Aussage getroffen werden, deshalb die Bewertung als neutral.

Eine starke Abweichung der drei aufeinandertreffenden Kulturen ist in der Dimension Struktur ersichtlich. Dort kommuniziert die offizielle Konzernkultur flache Hierarchien und den offenen Dialog von Führungskräften zu Mitarbeitern, das akquirierte Unternehmen bewegt sich auf einem neutralen Wert, während die tatsächlich im Bereich gelebte Kultur ein überaus starkes Hierarchiedenken aufweist. Das Team des IT-Managements ist von einer starken Bürokratie in den Prozessen und vielen Regulierungen für das Alltagsgeschäft geprägt, das zugekaufte Unternehmen hatte vorher, typisch amerikanisch, sehr unbürokratische Prozesse.

Dimension	Faktor	Ausprägung Extrem I	Mittlere Ausprägung	Ausprägung Extrem II
Strategie		Hoch	Mittel	Niedrig
	Leistungsorientierung	  		
	Kundenorientierung	  		
	Qualitätsorientierung	  		
	Innovationsfreundlichkeit	 	Offen	Neutral
Struktur		Wenig	Mittel	Stark
	Hierarchiedenken			
	Bürokratie			
Führung		Ursache	Neutral	Schuldige/r
	Umgang mit Problemen		  	
		Hoch	Mittel	Niedrig
	Mitarbeiterinformation			 
	Vertrauen in Mitarbeiter	 		
	Entscheidungsbeteiligung			 
		Kooperativ	Neutral	Autoritär
Führungsstil			 	
Zusammenarbeit		Offen	Neutral	Verschlossen
	Konfliktverhalten			 
		Teamorientiert	Neutral	Selbstorientiert
	Teamorientierung			
		Kooperativ	Neutral	Konkurrenzdenkend
	Mitarbeiterverhalten			
		Hoch	Mittel	Niedrig
Vertrauen in Führung			 	

 (tatsächliche) Unternehmenskultur des übernehmenden Unternehmens A  
 (offizielle) Unternehmenskultur / Konzernkultur des übernehmenden Unternehmens A  
 Unternehmenskultur des übernommenen Unternehmens B

**Abbildung 3: Unternehmenskulturprofilvergleich**  
 Quelle: eigene Auswertung, in Anlehnung an Jöns et al. 2005, S. 6.

In der Dimension Führung werden seitens des übernehmenden und übernommenen Unternehmens eine niedrige Mitarbeiterinformation und niedrige Entscheidungsbeteiligung praktiziert. Dieses zeigt sich beispielsweise darin, dass Entscheidungen ohne Einbeziehung der Mitarbeiter getroffen werden. Die Kommunikation von Veränderungen erfolgt zudem nicht unmittelbar. Andere Bereiche sind teils wesentlich früher über denselben Sachverhalt informiert. Auch der Führungsstil als solcher weicht teils stark von der offiziellen Konzernkultur ab, dieser geht mit dem starken Hierarchiedenken einher. Obwohl es sich um einen eher autoritären Führungsstil handelt, werden relativ viele Freiheiten gewährt, z. B. bezüglich der Priorisierung von Themen. Es kommt jedoch immer wieder zu Situationen, in denen die Führungskraft von den Mitarbeitern Tätigkeiten mit eigentlich geringer Priorität erwartet, die dann unverzüglich erledigt werden sollen. Auch bei der Planung von Projekten im Bereich wird häufig die Auslastung der Mitarbeiter nicht

berücksichtigt, was dann dazu führt, dass z. B. der im Bereich der IT wichtige Raum für Innovation nicht wahrgenommen oder die für einen reibungslosen Betrieb wichtige kontinuierliche Verbesserung nicht ausgeführt werden kann. Einher mit den gewährten Freiheiten geht ein großes Vertrauen in die Mitarbeiter, was im akquirierten Unternehmen etwas weniger gelebt wird. Dort unterliegen u. a. die Zielerreichung und Lösungsweg stärkerer Kontrolle, insbesondere der deutsche Teil des Teams hat dort mehr Handlungsfreiheiten. An Entscheidungen werden Mitarbeiter ähnlich wenig beteiligt wie in den Informationsfluss eingebunden, obwohl die Konzernkultur in dieser Hinsicht eher auf einen partizipativen Ansatz setzt. Im Umgang mit Problemen steht insgesamt die meist sehr sachliche Lösung des Problems im Vordergrund, das Finden des Verursachers nimmt eine Nebenrolle ein.

Bezüglich der Dimension Zusammenarbeit fällt auf, dass das gelebte Konfliktverhalten vom in der Konzernkultur definierten abweicht. Hier hat u.U. bereits der vormalig im akquirierten Unternehmen gelebte Umgang mit Konflikten Einzug gehalten, d. h. Konflikte werden entweder ignoriert oder verhältnismäßig schnell auf die nächsthöhere Hierarchieebene eskaliert, wo dann häufig nicht die für das Unternehmen beste, sondern die einfachste und schnellste Lösung gewählt wird. Dieses ist verstärkt bei Konflikten zwischen verschiedenen Nationalitäten der Fall, Konflikte im deutschen Team oder zwischen dem deutschen Team und dessen Führungskraft werden überwiegend im Dialog effizient gelöst. Die in der Konzernkultur formulierte Teamorientierung ist im IT-Bereich teilweise nicht ausreichend ausgeprägt, verstärkt ist eine egozentrische Ausrichtung der einzelnen Teammitglieder zu beobachten, die sich wiederum darin äußert, dass Entscheidungen so getroffen werden, dass sie nicht das Unternehmen, sondern das Individuum voranbringen. Auch das bereits erwähnte unangebrachte Delegieren von Aufgaben fließt hier mit ein. Einher geht das mit konkurrenzdenkendem Verhalten einiger Teammitglieder, was ebenfalls nicht im Einklang mit der offiziellen Konzernkultur steht. Das Vertrauen in die Führung findet sich in der offiziellen Konzernkultur nicht explizit wieder und erhält daher eine mittlere Ausprägung. Tatsächlich herrscht im Bereich ein eher niedriges Vertrauen in die Führung. Ein Umstand, der vermutlich auch infolge der durch häufige Dienstreisen der Führungskräfte bedingten Nichtverfügbarkeit derselben vorliegt. Auch die fehlende Beteiligung an Entscheidungen bzw. fehlende Information kann zu diesem Vertrauensverlust führen. Die Mitarbeiter haben von der Organisation einen chaotischen Eindruck. Es wirkt, als ob der Großteil der Zeit für die Lösung von Problemen benötigt wird, die bei entsprechender Organisation und Führung nicht bestehen würden. Für die Dimension Zusammenarbeit muss abschließend erwähnt werden, dass zwischen einzelnen Teammitgliedern sehr wohl eine Arbeitsweise, die im Einklang mit der offiziellen Konzernkultur steht, praktiziert wird.

#### **4.5 Vergleichsauswertung**

Zur Auswertung des kulturellen Dreiklangs werden verstärkt die Kriterien herangezogen, bei denen starke Abweichungen auftreten, da an diesen Stellen die meisten Herausforderungen hinsichtlich der Schaffung einer Unternehmenskultur zu erwarten sind. Weiterer Fokus wird auf Aspekte gelegt, bei denen die aufeinandertreffenden Kulturen zwar deckungsgleich, aber unvorteilhaft für das Unternehmen oder das Team sind.

Für die Dimension Strategie ist hier zu erwähnen, dass Leistungs- und Qualitätsorientierung zwar miteinander in Einklang stehen, diese sich jedoch auf einem Maß bewegen sollten, bei dem gewährleistet ist, dass der einzelne Mitarbeiter nicht durch zu hohe Anforderungen demotiviert oder überfordert wird bzw. dass die Anforderungen generell umsetzbar sein sollten. Die Kundenorientierung wird teils durch bürokratische Prozesse reduziert, in anderen Fällen wirkt sich allerdings die Umgehung von definierten Prozessen negativ aus. Dieses ist beispielsweise der Fall, wenn an das Team gerichtete Anfragen von einem Teammitglied, das dafür nicht zuständig ist, abgewiesen statt an den korrekten Ansprechpartner weitergeleitet werden oder auch chaotische Arbeitssituationen entstehen, weil sich Teammitglieder nicht an definierte Prozesse z. B. zur Dokumentation halten. Die generell gegebene Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen wurde im vorhergehenden Abschnitt im Kontext der Führung bereits erwähnt, es reicht nicht, diese in der Unternehmenskultur verankert zu haben, es sollte auch der nötige Freiraum vorhanden sein, damit tatsächlich Innovation erfolgen kann. Dieses ist im IT-Bereich nicht gegeben.

In der Dimension Struktur sind die drei aufeinandertreffenden Kulturen über die gesamte Skala verteilt und damit nicht im Einklang. Die tatsächlich im Bereich anzutreffende Kultur ist von starkem Hierarchiedenken und ausgeprägten bürokratischen Prozessen geprägt. Die Bürokratie korreliert in Bezug auf die Prozesse teilweise mit der Kundenorientierung. Eine zu stark ausgeprägte Bürokratie kann einschränkend wirken, zu wenig Bürokratie und damit fehlende Dokumentation und Nachvollziehbarkeit kann zu chaotischen Verhältnissen führen. Im Bereich sind diese aus der Situation resultierend trotz stark ausgeprägter Bürokratie teilweise vorzufinden. Dieses äußert sich beispielsweise darin, dass definierte Prozesse teils nicht eingehalten werden, entweder aus Unwissen, weil diese nicht ausreichend kommuniziert wurden, teils auch bewusst, da sie als praxisuntauglich empfunden werden.

Die niedrige Mitarbeiterinformation und fehlende Beteiligung an Entscheidungen ist als kritisch anzusehen, da mit einer höheren Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen die Bedürfnisse derselben besser berücksichtigt werden, auch kann so Frustration und Veränderungswiderständen vorgebeugt werden. Gleiches gilt für die Verteilung von Informationen. Da das Team organisatorisch der Konzernzentrale zugeordnet ist, fühlen sich Mitarbeiter leicht übergangen, wenn sie Informationen z. B. über sie betreffende Änderungen in der Organisationsstruktur von Kollegen aus anderen Bereichen erhalten, statt von der Führungskraft oder z. B. dem Vorstand. Das große in die Mitarbeiter gesetzte Vertrauen ist zwar auf den ersten Blick positiv zu bewerten, da damit viele Freiheiten und Gestaltungsspielraum einhergehen, allerdings besteht das Risiko, dass dieses Vertrauen von einigen Kollegen z. B. bezüglich der Arbeitszeitgestaltung oder der Dauer von Pausen ausgenutzt wird. Die Führungskraft kann das wiederum aufgrund ihrer häufigen Reisetätigkeit schwer kontrollieren bzw. die Ausübung dieser Kontrolle würde auch dem Vertrauen widersprechen. Motivierte Kollegen aus dem Team nehmen diese Ungleichheit dagegen wahr, was zu Frustration führt bzw. negative Auswirkungen auf das Klima im Team hat.

In der Dimension Zusammenarbeit äußert sich das zu beobachtende eher verschlossene Konfliktverhalten dann beispielsweise darin, dass derartige Themen nicht direkt angesprochen werden, was sich auch negativ auf die Situation im Team auswirkt. Ebenfalls sehr kritisch zu bewerten ist die teilweise schwach ausgeprägte Teamorientierung, da stets die Interessen des Teams und damit die des Unternehmens im Vordergrund stehen sollten. Egozentrisch agierende Teammitglieder schmälern somit die Effizienz des Bereichs, was wiederum Wechselwirkungen zu den Aspekten der Dimension Strategie nach sich zieht bzw. letztlich dem Unternehmen schadet. In puncto Mitarbeiterverhalten sollte eigentlich jedes Teammitglied einen wertvollen Beitrag zum Gesamtergebnis leisten. Damit wäre Konkurrenzdenken überflüssig, im Bereich ist dieses jedoch teilweise stark ausgeprägt. Mutmaßlich könnte das daraus resultieren, dass nicht jedem Teammitglied sein Beitrag klar ist, dieser Umstand ist wiederum eng mit der Dimension Führung vernetzt. Die genannten Aspekte führen zu dem anzutreffenden geringen Vertrauen in die Führung. Erschwerend kommt hinzu, dass Englisch Konzernsprache ist, daraus ergibt sich in Meetings und Diskussionen ein Vorteil für die amerikanischen Teammitglieder und äquivalent ein Nachteil für alle, deren Muttersprache nicht Englisch ist. Insbesondere davon betroffen sind ältere deutsche Teammitglieder, die zwar über hervorragendes fachliches Wissen verfügen, aber in der Artikulation auf Englisch den Amerikanern nicht gewachsen sind. Auch steigt durch diesen Umstand sukzessiv der Einfluss der Kollegen in Entscheidungspositionen aus dem akquirierten Unternehmen, was zur Folge haben könnte, dass deren Unternehmenskultur im Bereich verstärkt Einzug erhält und die offizielle Konzernkultur noch schwieriger zu implementieren wäre.

Deutlich werden insgesamt die enge Verzahnung und das Zusammenspiel der einzelnen betrachteten Aspekte. Der Führungsstil hat Einfluss auf besonders viele andere Faktoren, insbesondere Innovationsfreundlichkeit, Hierarchiedenken, Mitarbeiterinformation, Vertrauen in Mitarbeiter und Entscheidungsbeteiligung.

Die vorhandenen Diskrepanzen zwischen der offiziellen Konzernkultur und der im Bereich tatsächlich gelebten Kultur lösen Unzufriedenheit aus, da die gelebte Kultur in den Bereichen Hierarchiedenken, Bürokratie, Mitarbeiterinformation, Entscheidungsbeteiligung sowie in allen Bereichen der Dimension Zusammenarbeit im negativen Sinne von der offiziellen Konzernkultur abweicht. Erschwerend kommen die kulturellen Einflüsse aus dem nicht mehr existierenden Unternehmen B hinzu, die die tatsächlich gelebte Kultur in Unternehmen A maßgeblich prägen. Dieses sind besonders Mitarbeiterinformation, Vertrauen in Führung, Führungsstil, Entscheidungsbeteiligung und Konfliktverhalten. Die resultierende Unzufriedenheit äußert sich im Extremfall darin, dass Kollegen das Unternehmen verlassen, im Bereich ist durchaus eine gewisse Fluktuation zu beobachten. An dieser Stelle fehlen aus Sicht der Autoren Lösungsansätze bzw. besteht durch die Übernahme Optimierungspotential hinsichtlich der Organisation des Unternehmens.

## **5. Entwicklung von Lösungsansätzen**

Im betrachteten Unternehmen herrschen unterschiedlichste Auffassungen und Herangehensweisen. Diese haben bereits vor der Übernahme durch die Diskrepanz zwischen Konzernkultur und tatsächlich gelebter Kultur im IT-Team bestanden und werden durch

den Übernahme- und Integrationsprozess eines anderen Unternehmens mit wieder anderen Maßstäben und Wertvorstellungen weiter verstärkt. Im Zuge dieses Kapitels sollen Lösungsansätze zur kulturellen Integration zweier Unternehmen aufgezeigt und die Frage beantwortet werden, inwieweit eine universelle oder kulturalistische Unternehmenskultur im konkreten Fall sinnvoll ist.

Palm (2012, S. 107ff.) hat fünf Grundpfeiler der interkulturellen Integration entwickelt, welche sich auch nach Meinung weiterer Autoren zur Integration zweier Unternehmenskulturen eignen:

1. Kulturverständnis
2. Klare Zielvorstellung und klarer Umsetzungswille des oberen Managements
3. Interkulturelle Trainings, Schulungen, Coachings
4. Interkulturelle Integrationsteams, Mediatoren, externe Experten
5. Ganzheitliches interkulturelles Kommunikationskonzept

Pfeiler 1 besagt, dass seitens der Führung und dem oberen Management ein Verständnis bzw. das Gewahr-Werden über das Vorliegen verschiedener Unternehmenskulturen bei einer M&A-Transaktion essentiell ist (Palm 2012, S. 108ff.). Das Aufdecken von den in Unternehmenskulturen existenten Subkulturen und ihren Wechselwirkungen, das Identifizieren und Verstehen einander bedingender Komponenten ermöglicht erst eine Veränderung und Annäherung beider Kulturen (Sackmann 1999, S. 18ff.). Strähle (2002, S. 54) regt in diesem Zusammenhang eine *ex ante*, also vor Fusion oder Übernahme, durchgeführte Kulturanalyse an. Darin werden Selbst- und Fremdbild der Kulturen verglichen und anschließend kritisch reflektiert, wie die Kultur des einen Unternehmens aus Eigenperspektive betrachtet wird, und wie aus der Perspektive des anderen Unternehmens. So werden Diskrepanzen in gegenseitigen Auffassungen und Erwartungshaltungen und damit Störungen der Integration frühzeitig deutlich und Maßnahmen ableitbar. In dieser Fallstudie wurde dazu das Modell der KUK genutzt und eine detaillierte Analyse entlang von 16 Dimensionen aller drei Unternehmenskulturen ermöglicht.

Pfeiler 2 verdeutlicht, dass, je klarer das Ziel und die sich ergebenden Vorteile durch die Fusion oder Übernahme vor Augen des oberen Managements sind, desto logischer resultieren der Wille und die Bereitschaft zu allen notwendigen Integrationsmaßnahmen und -anstrengungen (Palm 2012, S. 111). Das Vorleben (Sackmann 1999, S. 27) bzw. ein echtes Interesse seitens des oberen Managements beflügelt den Prozess von Analyse und Gestaltung durch Einbezug aller Führungskräfte und Mitarbeiter (Eberhardt 2013 (b), S. 158). Im Entwicklungsprozess einer gemeinsamen Unternehmenskultur kommt es daher neben der Analyse der Kulturprofile bedeutend auf die Führung an (Eberhardt 2013 (a), S. 29). In Kapitel 4.5 und 4.6 ist dieser wichtige Aspekt der unbedingten Präsenz der Führungskraft auch für dieses Praxisbeispiel deutlich geworden. Die beobachtete Frustration und Fluktuation der Mitarbeiter sind typische Symptome des Merger-Syndroms und werden zudem oft von Verunsicherung, Demotivation, Stress und Lähmung begleitet (Jöns 2008, S. 303; Marks et al. 1997, S. 34).

Pfeiler 3 dient dazu, interkulturelle Kompetenz zu vermitteln (Palm 2012, S. 107) und dadurch kulturelle Annäherung durch Verständnis und Toleranz hervorzubringen. Pfeiler 4 regt die Auseinandersetzung und das Erweitern des Wissens um Kulturunterschiede und den Umgang mit denselben an. Die kulturelle Annäherung sollte als Prozess gesehen und als solcher verfolgt werden. Im Zentrum der Annäherung steht dabei der Mensch als Kulturträger und Kulturpräger (Sackmann 1999, S. 26f.). Gronke (2000, S. 331) formuliert es wie folgt: „[...] Managementprinzipien [sind] auf die jeweiligen Kontexte zu beziehen und mit den Menschen vor Ort abzustimmen.“ Giessner (2002, S. 177) betont ebenfalls, dass die Identifikation innerhalb einer Gruppe, sei diese ein Team oder ein ganzes Unternehmen, nicht zu unterschätzen sei. Die M&A-Aktion müsse entscheidend auch sozial vollzogen werden, nicht nur organisatorisch und institutionell. Kleinfeld (2002, S. 131) führt aus, dass, wenn für die Mitarbeiter zu viele Widersprüche bestehen und Herangehensweisen und Werte nicht in Einklang stehen, sie ihre Kooperationsbereitschaft verlieren und die ursprünglich angedachten Synergien einer Fusion oder Übernahme nicht eintreten können. Schließlich zeigten Larsson und Lubatkin in einer Untersuchung der Lund University anhand von 50 Unternehmensfusionen, dass solche Fusionen, die durch gezielte Maßnahmen zur Sozialisierung, Identifikation und dem Toleranzaufbau begleitet waren, erfolgreicher verliefen als solche ohne derartige Maßnahmen. An der Kulturberührung sollen die Mitarbeiter daher als Protagonisten die Gelegenheit zur Mitarbeit und Mitgestaltung bekommen (Petersen et al. 2012, S. 11ff.). Pfeiler 5 hebt abschließend das kommunikative Begleiten des gesamten Fusionsprozesses unter Berücksichtigung vorhandener und neuer, kulturell geprägter Strukturen hervor (Palm 2012, S. 132). Die Kommunikation wurde in Kapitel 4.1 auch in dieser Fallstudie als Spannungsfeld ermittelt. In den der Kommunikation zuzuordnenden Faktoren Mitarbeiterinformation und Entscheidungsbeteiligung haben alle Unternehmenskulturen noch Verbesserungspotential. Im Faktor Teamorientierung ist die Unternehmenskultur von B auf einem guten Niveau, hier zeigen die Kulturen von A noch Entwicklungspotential.

Diese fünf Pfeiler leiten ineinander über und stellen einen Leitfaden im Prozess zur kulturellen Integration zweier Unternehmen dar. Der Mehrwert einer M&A-Tätigkeit kommt laut Sackmann (1999, S. 15) nur zustande, wenn Integration stattfindet. „[D]ie gewünschten (meist Synergie-) Effekte [kommen] nur wirklich dann zum Tragen [...], wenn auch die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zueinander finden.“ Entscheidend ist folglich die auf der Metaebene befindliche Integrationskultur und damit der Umgang der Unternehmen mit den durch die Fusion oder Übernahme kulturellen Differenzen (Jöns 2008, S. 306). Spricht diese Herangehensweise für eine pluralistisch geprägte Unternehmenskultur? Laut Gronke sollen die lokalen Besonderheiten sensibel mit in die Entwicklung von Planungs-, Entscheidungs- und Informationsprozessen, Organisationsstrukturen und Führungsstil einbezogen werden (Gronke 2000, S. 331). Nahavandi und Malekzadeh (1988, S. 86) sehen das Verständnis für die einzelnen Subkulturen als essentiell und räumen ein, dass jede Subkultur je nach Ausprägung differenziert zu betrachten und zu managen sei. Eberhardt (2013 (a), S. 29) fasst dieses treffend zusammen: „[...] Vielfalt und Diversity [sind] als Subkulturen einer Gesamtkultur zu fördern, zu integrieren und als Gesamtkultur so zu formen, dass die identitätsstiftende und handlungsleitende Funktion

einer Organisationskultur hilft, diese Komplexität im täglichen organisatorischen Miteinander zu reduzieren und handhabbar zu machen.“ Es lässt sich ableiten, dass die Unternehmenskultur vorhandene Subkulturen zu einem großen Ganzen verbinden soll. Der innere, kulturelle Kern bekommt somit eine universalistische Hülle namens Identität. Damit wird auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen, die für den Prozess der Kulturintegration und Kulturentwicklung entscheidend sind. Sie prägen schließlich das Miteinander und tragen es auch, demnach sollten sie auch die Gelegenheit bekommen, mitzugestalten und sich einzubringen. Diese gemeinsam entwickelten Werte, Haltungen und Verhaltensweisen werden dann unter dem einen Dach der Unternehmenskultur vereint. Der von Palm entwickelte Leitfaden gibt dazu wichtige Impulse und Handlungsempfehlungen, die die Führungskräfte und Manager dazu auffordern, mit ihren Mitarbeitern in den Dialog zu treten und wiederum ihre Mitarbeiter zum Dialog untereinander und mit den fremden Kollegen des hinzukommenden Unternehmens aufzurufen. Für die Fragestellung, ob eine universelle oder pluralistisch geprägte Unternehmenskultur anzustreben ist, bedeutet das, dass eine kulturelle Annäherung beide Facetten beinhaltet. Jedes Unternehmen entscheidet anders, setzt andere Prioritäten, wird von anderen Mitarbeitern geprägt und gewichtet daher beide Facetten individuell. Solange der Dialog im Unternehmen nicht abreißt, wird die Entscheidung, ob die Unternehmenskultur universalistisch oder kulturalistisch wird, auch nicht die Entscheidende sein, sondern die Akzeptanz und Überzeugung der Mitarbeiter als handlungsweisend angesehen.

## 6. Fazit

Als Abschluss dieser Fallstudie wird seitens des Autorenduos ein Fazit zur Problematik des Post-Merger-Integration-Managements, der Verwendung von Unternehmenskulturprofilen zur Analyse des Gegensatzes Universalismus-Kulturalismus sowie den entwickelten Lösungsansätzen gezogen. Dazu sollen die eingangs gestellten Kernfragen verwendet werden:

Unterscheiden sich die Kulturen beider Firmen stark voneinander und spricht dieses für eine pluralistisch geprägte Unternehmenskultur? Oder ähneln sich beide Unternehmen und spricht dieses für eine universelle Unternehmenskultur? Gibt es ggf. eine Schnittmenge aus beiden Modellen, die in diesem Fall angewendet werden sollte? Als Antwort kann das Unternehmenskulturprofil herangezogen werden, aus dem ersichtlich wird, dass sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten bestehen und das Resultat eine Schnittmenge ist. An dieser Stelle ist der in den Lösungsansätzen erläuterte Weg zu einer Integrationskultur hervorzuheben, der, sofern von Führung und Mitarbeitern richtungsweisend angewandt, einen Beitrag zur Harmonisierung der Kulturen leistet und eine integrierte Kultur aus zwei Unternehmen hervorbringt. Eine Entscheidung für eine universelle oder kulturalistische Kulturbildung kann demnach nicht allumfassend getroffen werden, vielmehr ist hier der Weg unter Einbezug aller Beteiligten das Ziel. Resultieren wird eine aus Subkulturen zusammengesetzte universelle Unternehmenskultur, universell im Sinne von Abdeckung aller kulturellen und individuellen Aspekte.

Was geschieht, wenn die verschiedenen Kulturen der Teammitglieder innerhalb eines Teams nicht miteinander in Einklang gebracht werden? Der Frage nach der Herange-

---

hensweise an die Verbindung zweier Unternehmenskulturen zu einer Unternehmenskultur kann auch mit der Frage begegnet werden, was passiert, wenn nicht integrierend vorgegangen wird. Bei Betrachtung der Vergleichsauswertung entsteht als letzte Konsequenz von Ignoranz der individuellen und kulturellen Bedürfnisse Fluktuation und Schaden für das Unternehmen durch den damit einhergehenden Wissensverlust. Vorstufen sind beispielsweise Unzufriedenheit und durch die verschiedenen Begleitumstände bedingte verringerte Effektivität. Damit schließt sich der Kreis und beide Perspektiven zeigen: Es gibt nicht den einen Weg und doch gibt es ihn. Dieser eine Weg heißt Dialog – kultureller, individueller Dialog, um eine universelle, alle kulturellen Aspekte umfassende Unternehmenskultur zu schaffen.

## Literatur

- Demary, V. / Diermeier, M. (2014): Fusionen und Übernahmen in der deutschen Industrie. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), *IW-Trends* 04/2015, S. 3–19.
- Eberhardt, D. (2013) (a): Culture matters – aber wie? Impulse zum Phänomen Organisationskultur. In: Eberhardt, D. (Hrsg.): *Unternehmenskultur aktiv gestalten. Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst und Sport*, Berlin 2013, S. 6–29.
- Eberhardt, D. (2013) (b): Performance Management kultursensitiv entwickeln, implementieren und internationalisieren. In: Eberhardt, D. (Hrsg.): *Unternehmenskultur aktiv gestalten. Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst und Sport*, Berlin 2013, S. 148–160.
- Giessner, S. (2002): Eine Intergruppenperspektive auf Unternehmensfusionen. In: Strähle, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Mergers & Acquisitions. Eine interdisziplinäre Perspektive*, Jena 2002, S. 168–194.
- Gösche, A. (1991): *Mergers & acquisitions im Mittelstand. Unternehmen und Beteiligungen gezielt kaufen und verkaufen: Planung, Strategie, Durchführung, Integration*, Wiesbaden 1991.
- Gronke, Horst / Schmidt, Falk (2000): Interkulturelles Management vor dem Problem des Universalismus: ein Beitrag zur unternehmensethischen Diskussion zwischen kulturalistischer Beratungsethik und transzendentalpragmatischer Diskursethik. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 2000, Heft 1, S. 313–338.
- Habeck, M. / Kröger, F. / M. Träm (2002): *Wi(e)der das Fusionsfieber. Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen*, Wiesbaden 2002.
- Heim, S. (2017): Deutscher M&A-Markt startet stark ins Jahr. In: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH: *M&A Report*, 2017, Heft 4, S. 1.
- Hofstede, G. (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management*, Wiesbaden 1993.
- Jöns, I. (2008): Fusionen und Akquisitionen. Aufgaben für das Integrationsmanagement. In: Fisch, R. / Müller, A. / Beck, D. (Hrsg.): *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven*, Wiesbaden 2008, S. 301–324.
- Jöns, I., Hodapp, M., Weiss, K. (2005): Kurzskaala zur Erfassung der Unternehmenskultur. <http://hdl.handle.net/20.500.11780/349>. Abruf am 29.07.2017.
- Kleinfeld, A. / Schlegel, A. (2002): Fusion gut, alles gut? Zur wirtschaftsethischen Relevanz von Mergers & Acquisitions. In: Strähle, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Mergers & Acquisitions. Eine interdisziplinäre Perspektive*, Jena 2002, S. 122–138.
- König, A. (2006): *Erfolgreiches Fusionsmanagement. Kulturelle Integration im internationalen Umfeld*, Berlin 2006.
- Larsson, R. / Lubatkin, M. (2000): Achieving acculturation in mergers and acquisitions. A case survey study. In: *Manuskript der Lund University*, 2000.
- Lewis, R. (2006): *When Cultures Collide*, Boston 2006.
- Marks, M.L. / Mirvis, P.H. (1997): Revisiting the merger syndrome. Crisis management part 2. In: *Mergers and Acquisitions*, 1997, No. 4, S. 34–40.

- Mayerhofer, H. (1999): Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen. Eine Handlungshilfe zur Entwicklung einer Argumentationsstrategie für Aufsichtsratsmitglieder in fusionierenden Unternehmen. Am Beispiel zweier Kreditinstitute, Düsseldorf 1999.
- Mecke, I.: Economies of scope. In: Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/economies-of-scope.html>. Abruf am 07.10.2017.
- Mietzner, M.: Mergers & Acquisitions. In: Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mergers-acquisitions.html>. Abruf am 07.10.2017.
- Mukherjee, T.K. / Kiyamaz, H. / Baker, H.K. (2003): Merger Motives and Target Valuation: A Survey of Evidence from CFO's, Houston 2003.
- Müller-Stewens, G. (2004): Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions). In: Schreyögg, G. / von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart 2004, S. 332–340.
- Nahavandi, A. / Malekzadeh, A.R. (1988): Acculturation in Mergers and Acquisitions. In: The Academy of Management Review. Vol. 13, 1988, No. 1, S. 79–90.
- Palm, A. (2012): Post Merger Integration von Unternehmenskulturen, Köln 2012.
- Petersen, D. / Noya, M. (2012): Merger-Management. Die Kulturbegegnung. In: Management und Qualität, 2012, Heft 12, S. 11–13.
- Ranft, A.L. / King, A.W. / Sexton, J.C. (2012): Examining Resource and Expectational Ambiguity in Technology M&A Integration. In: Faulkner, D. / Teerikangas, S. / Joseph, R.J. (Eds.): The Handbook of Mergers and Acquisitions, Oxford 2012, S. 619–638.
- Sackmann, S.A. (1999): Culture Change – eigentlich wär's ja ganz einfach... wenn da nicht die Menschen wären. In: Götz, K. / Löwe, M. / Schuh, S. / Szautner, M. (Hrsg.): Cultural change, München 1999, S. 15–37.
- Shrivastava, P. (1986): Postmerger integration. In: The Journal of Business Strategy, 1986, No. 7, S. 65–76.
- Strähle, J. (2002): Der Einfluss von Unternehmenskultur auf den Erfolg von Mergers & Acquisitions – Eine empirische Untersuchung zur Identifikation von Risikofeldern. In: Strähle, J. (Hrsg.): Interkulturelle Mergers & Acquisitions. Eine interdisziplinäre Perspektive, Jena 2002, S. 38–59.
- Weber, Y. / Fried, Y. (2011): The role of HR practices in managing culture clash during postmerger integration process. In: Human Resource Management, Vol. 50, 2011, No. 5, S. 565–570.



# **Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse**

von Martha Korte und Yasin Mohamed

## **1. Interview – Interkulturelle Führung: Kulturalismus versus Universalismus**

### **1.1 Konzeption und Durchführung der Befragung**

Die Datenerhebung ist ein wesentlicher Bestandteil einer jeden empirischen Studie, um die Forschungsfrage, die dem Fachbeitrag zugrunde liegt, zu beantworten. Ziel der Befragung dieser Fallstudie war es, wie im Kapitel „Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse“ der Theoriefokusbezogenen Beiträge bereits erwähnt, herauszufinden, ob Führungskräfte eher den kulturalistischen oder den universalistischen Führungsstil verfolgen, ob und inwiefern sie auf den Auslandseinsatz vorbereitet wurden und wie sie kulturelle Unterschiede als Expatriates managen.

Wie in der Tabelle 1 zu entnehmen, gibt es verschiedene wissenschaftliche Methoden, um Daten zu erheben. Natürliche Methoden haben den Vorteil, dass Inhalte, wie Reden oder Dokumente, genau analysiert werden können oder durch direkte Beobachtungen und Feldstudien Verhaltensweisen sichtbar gemacht werden können. Da die zu befragenden Führungskräfte international tätig sind und somit große Reisekosten auf die Verfasser der Studie zugekommen wären, fiel die Entscheidung im Rahmen dieser Case Study daher gegen diese Methoden. Als Erhebungsinstrument wurden stattdessen Leitfadenterviews gewählt, die aufgrund der internationalen Einsatzorte der Führungskräfte vor allem via Webcam durchgeführt wurden.

Das Leitfadenterview ist Grundlage der teilstrukturierten Interviews und empfiehlt sich insbesondere dadurch, da es durch mehr Freiheitsgrade gekennzeichnet ist. Das bedeutet, dass Interviewer von dem konstruierten Leitfaden in einem gewissen Rahmen abweichen können sowie Vertiefungs- und Zusatzfragen stellen können, die sich aus der Gesprächssituation ergeben (Döring / Bortz 2016, S. 322). Des Weiteren können im Gegensatz zu den anderen Methoden Aspekte des subjektiven Erlebens, wie Gefühle, Meinungen oder Überzeugungen, zugänglich gemacht werden. Vorteil gegenüber der schriftlichen Befragung ist zudem, dass während der Live-Situation eine viel persönlichere Atmosphäre entstehen kann und bei qualitativen Interviews umfangreiche und komplexere Fragen eher gestellt werden können, da sie mündlich schneller beantwortet sind, im schriftlichen Fragebogen aber häufig abschreckend wirken (Döring / Bortz 2016, S. 356f.). Nachteil der mündlichen Befragung ist indes der hohe Zeitaufwand aufgrund der persönlichen Kontaktierung und der Live-Durchführung der gesamten Befragungsdauer sowie die Herausforderung für den Interviewer, individuell auf die Befragungspersonen einzugehen und gleichzeitig die Wissenschaftlichkeit sicherzustellen (Döring / Bortz 2016, S. 357).

	Künstlich	Natürlich
Worte	Interview Fragebogen / Test	Inhaltsanalyse (Reden, Diskussionen, Dokumente)
Taten	Laborexperimente Feldstudien	Direkte Beobachtung

**Tabelle 1: Wissenschaftliche Erhebungsmethoden**

**Quelle: Hofstede (1980), S. 17.**

Der Ablauf des qualitativen Interviews verlief in mehreren Schritten. Im ersten Arbeitsschritt ging es um die inhaltliche Vorbereitung. Nach der Festlegung des Befragungsthemas wurden Überlegungen zur Auswahl der Befragungspersonen aufgestellt und mit dem qualitativen Interview eine geeignete Befragungstechnik ausgewählt. Im nächsten Schritt ging es vor allem um die organisatorische Vorbereitung. Kontakte zu Befragungspersonen wurden durch den Kollegen- und Bekanntenkreis der Verfasser hergestellt. Für qualitativ explorative Studien, sind kleine, nicht-zufällige Stichproben ausreichend (Döring / Bortz 2016, S. 302). Zu berücksichtigen gilt allerdings, dass, wenn der Kontakt zu der Zielgruppe über Dritte vermittelt wird, die Gefahr der Abhängigkeit nicht zu unterschätzen ist. Zudem sind Führungskräfte häufig schwer zu erreichen, sodass Interviewtermine nicht selten sofort abgelehnt oder mehrfach verschoben werden (Döring / Bortz 2016, S. 152). Zur organisatorischen Vorbereitung gehörte des Weiteren, dass das Interviewmaterial wie der Audiorekorder und Speichermedien zusammengestellt wurden und der Interviewleitfaden erarbeitet wurde. Bei dem Interviewleitfaden, der dieser Case Study zugrunde liegt, wurden wie in der wissenschaftlichen Literatur bei qualitativen Interviews empfohlen, die biografischen Fragen an den Anfang gestellt, sodass sich die Interviewer ein angemessenes Bild von den Befragten machten und auch im Gesprächsverlauf individuell auf den Gesprächspartner eingingen.

Insgesamt konnten sechs Interviewpartner für das Experteninterview gewonnen werden. Als Experten wurden die Personen betrachtet, die etwas zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen konnten. Dabei wurde differenziert, in die Personen, die Experten sind aufgrund dessen, dass sie etwas erlebt haben und die Personen, die Experten aufgrund ihrer Position in einer Organisation sind. Unter den sechs Interviewpartnern waren fünf entsandte Führungskräfte unterschiedlicher Managementebenen und ein Firmenrepräsentant, dessen Unternehmen Führungskräfte entsendet. Für den Firmenrepräsentanten wurde der Interviewleitfaden entsprechend angepasst. Da einige der Interviewpartner um Anonymität baten, entschieden sich die Verfasser der Case Study die Benennung aller Interviewpartner und Unternehmen zu unterlassen.

## **1.2 Darstellung, Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse**

Wie in der Tabelle 2 zu sehen, sind alle befragten Personen männlich. Bei der grau eingefärbten Zeile handelt es sich um den Firmenrepräsentanten. Die befragten aktuell oder ehemals entsandten Führungskräfte sind zwischen 38 und 59 Jahre alt und haben ihre Auslandserfahrung in sehr unterschiedlichen Ländern gemacht.

Alter	Geschlecht	beruflicher Status	Entsendeland	Entsendung
44	m	Führungskraft	China	Laufend
53	m	Führungskraft	Malawi	abgeschlossen
43	m	Führungskraft	–	–
59	m	Führungskraft	Griechenland	abgeschlossen
38	m	Führungskraft	USA	Laufend
50	m	Führungskraft	China	abgeschlossen

**Tabelle 2: Personenbezogene Daten der Befragungsteilnehmer**  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Auswertung der Befragung basiert auf der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, S. 59–109). Im ersten Schritt wurden alle Interviews in einer Datei verschriftlicht. Anschließend wurden die Kernaussagen eines jeden Befragten zusammengefasst, generalisiert und die Befragten in zwei Kohorten aufgeteilt. In der ersten Kohorte finden sich die Führungskräfte mit Auslandseinsatz wieder, in der zweiten Kohorte die Führungskraft, die ein internationales Unternehmen repräsentiert, das Führungskräfte ins Ausland schickt. Nach Mayring wurden aus den Kernaussagen Kriterien definiert. Anschließend wurden die Aussagen der Befragten erneut überprüft und es wurde gezählt, wie häufig ein Kriterium von den verschiedenen Interviewten genannt wurde. Somit konnten die Aussagen kategorisiert werden. Die Kategorien dienen dazu, die Inhalte der einzelnen Interviews themenspezifisch zu gruppieren. Im Rahmen der Fallstudie ging es um eine erste Einschätzung, die allerdings durch eine größere repräsentative Untersuchung verifiziert werden müsste.

Bei der Frage, ob die Führungskräfte eher den kulturellen oder den universalistischen Führungsstil verfolgten, gaben alle Befragten an, ein Konglomerat aus beiden Führungsstilen anzustreben. Der Firmenrepräsentant brachte es auf den Punkt, indem er sagte: „es gibt weltweite Leitlinien, die wir umsetzen und einhalten [...] in jedem Land gibt es eine eigenständige Kultur, aber einheitliche Kennzahlen und eine globale Führungskultur“. Ein anderer Befragter erklärte, dass er vom Grundsatz eher universell führen würde, er aber dennoch kulturelle Anpassungen vornehmen würde. Alle Befragten gaben an, dass es ihnen sehr wichtig sei, die Kultur der Menschen vorort zu kennen, da andernfalls neben Missverständnissen sogar die Gefahr bestehe, dass Mitarbeiter das Unternehmen verließen, wenn sie sich nicht verstanden fühlten. Zudem gaben drei der Befragten an, dass es unabhängig des Führungsstils sehr wichtig sei, von Anfang an eine Vertrauensbasis zwischen Team und Führungskraft aufzubauen.

Bei der Frage nach den Vor- und Nachteilen der eigenen Führungsstrategie wurden sehr heterogene Antworten gegeben. Zwei der Befragten gaben an, dass deutsche Werte wie Organisation und Pünktlichkeit sehr gefragt seien und dass es sich langfristig auszahle, wenn man sich unbestechlich zeige und konsistent handelt. Zudem erläuterten drei Befragte, dass sie sich eher als Teil des Teams sehen würden und nicht so viel Wert auf Hierarchien legen würden. Der Vorteil sei, dass das Engagement der Mitarbeiter steigern würde, Nachteil sei aber, dass viele Mitarbeiter erst einmal verunsichert seien, da vielen Länder, z. B. China, sehr hierarchisch geführt werden. Diese Art der Führung sei aber

nur möglich, wenn man eine natürliche Autoritätsperson sei, ansonsten wäre es eher ein Nachteil.

Im nächsten Abschnitt ging es darum, wie die Befragten ihre Umgangsweise mit kulturellen Unterschieden beschreiben würden. Die erste Frage des zweiten Teils des Interviews bezog sich auf die Frage, welche Kompetenzen für einen erfolgreichen Auslandseinsatz entscheidend sind. Genannt wurden über 20 Kompetenzen. In der folgenden Tabelle 3 sind all die Kompetenzen aufgeführt, die von mindestens zwei Befragten genannt wurden. Die genannten Kompetenzen wurden von den Verfassern zu den entsprechenden Oberkompetenzen des Qualifikationsprofils einer internationalen Führungskraft, (vgl. Theoriefokusbezogene Beiträge Kapitel 3.2), sortiert. Dabei gibt es natürlich immer auch Kompetenzen, die sowohl zu der einen, als auch zu der anderen Kompetenz passen könnten.

Mit fünffacher Nennung führten die Befragten Empathie und Einfühlungsvermögen als häufigste Kompetenz für einen erfolgreichen Auslandseinsatz auf. Mit dreifacher Nennung folgten cultural toughness, Offenheit für fremde Kulturen und Neues sowie Toleranz. Ein Befragungsteilnehmer führte an, dass man gerade zu Beginn dazu neige, vorschnell und auf Basis der eigenen Werte zu urteilen. Die Kompetenz Geduld wurde ebenfalls dreimal genannt. Ein Befragungsteilnehmer erläuterte dazu, dass er es regelmäßig erlebt hätte, dass Arbeitsaufträge nicht pünktlich abgegeben wurden und zudem die Qualität häufig nicht zufriedenstellend sei und daher einerseits mehr Zeit eingeplant werden müsse und andererseits Geduld eine wichtige Tugend sei. Alle weiteren in der Tabelle lesbaren Kompetenzen wurden zweifach aufgeführt, Kompetenzen, die nur einfach genannt wurden, werden hier nicht näher beleuchtet. Zweifach erwähnt wurde zum Beispiel das analytische Denken. Die Befragten begründeten dieses damit, dass diese Kompetenz wichtig sei, da man im Ausland ständig mit neuen Situationen konfrontiert werde und sich in vieles Neues in kürzester Zeit einarbeiten müsse. Ebenfalls zweifach genannt wurden die Kompetenzen Selbstreflektiertheit und Selbstsicherheit. Selbstreflektiertheit erläuterten die Befragten in dem Sinne, dass man sich selbst und seine eigene Meinung und Werte auch hinterfragen müsse und Selbstsicherheit erklärten sie damit, dass man als Führungskraft eine gewisse natürliche Autorität ausstrahle. Teamfähigkeit nannten ebenfalls zwei Befragungsteilnehmer und erklärten dieses damit, dass man als Führungskraft alleine nichts erreichen könne, sondern immer auch davon abhängig sei, wie das Team funktioniere und wie man mit dem Team harmoniere. Außerdem zweifach genannt wurde das ganzheitliche Denken in dem Sinne, dass man als Führungskraft im Ausland über aktuelle Trends der Branche, aber auch über die Kultur und die Historie des Unternehmens informiert sein müsse.

Anschließend folgte eine Rangskala-Frage, die nicht in dem Fragebogen enthalten war, die den Befragten im Vorfeld zugeschickt wurde, um Framing-Effekte zu vermeiden (Stocké 2002, S. 10f.). Hier wurden den Befragten die sechs Kompetenzen des Qualifikationsprofils einer internationalen Führungskraft vorgelesen und die Befragten wurden gebeten, die Kompetenzen nach Ausmaß der Bedeutung in eine Reihenfolge zu bringen (1= nicht von Bedeutung, 6= von größter Bedeutung). Dabei galt es zu berücksichtigen, jeden Wert nur einmal zu vergeben. In der Tabelle 3 wird ersichtlich, welche Kompetenz

über alle Befragten hinweg am meisten Punkte bekommen hat und welche am wenigsten (Bsp. bekommt eine Kompetenz von einem Befragten 5 Punkte, von einem anderen Befragten 2, so kommt die Kompetenz insgesamt auf 7 Punkte). So schätzen die Befragten die soziale Kompetenz als wichtigste Kompetenz ein, dicht gefolgt von der interkulturellen Kompetenz und der Persönlichkeits- und Führungskompetenz. Die Kompetenzen Methodik und Fachwissen bekamen von allen Befragten die wenigsten Punkte.

Kompetenzbereiche	Summe	Kompetenzen
Fachkompetenz	9	–
Methodenkompetenz	10	analytisches Denken
Persönlichkeitskompetenz	26	Geduld, Selbstreflektiertheit, Selbstsicherheit
Sozialkompetenz	28	Empathie, Teamfähigkeit
Führungskompetenz	26	ganzheitliches Denken
interkulturelle Kompetenz	27	cultural toughness, Offenheit, Toleranz

**Tabelle 3: Ergebnisse der Kompetenzbewertung**  
**Quelle: eigene Darstellung.**

Die nachfolgende Frage des Leitfadenterviews zielte darauf ab, herauszufinden, was laut der Befragten der häufigste Grund für das Scheitern eines Auslandseinsatzes sei. Vier der Befragten gaben hier die mangelnde Sozial- und Persönlichkeitskompetenz an, in dem Sinne, dass vor Ort kein soziales Umfeld aufgebaut werde und die Expatriates vereinsamen würden. Sie kämen dann in einen Teufelskreis, weil sie aufgrund der Fremde und der Einsamkeit mehr arbeiten würden und dadurch zwangsweise noch tiefer in die Einsamkeit rutschen würden. Zwei der Befragten gaben an, dass die Mentalitätsunterschiede teilweise doch unterschätzt werden würden und auch die sprachlichen Probleme nicht zu vernachlässigen seien. Ebenfalls zweifach genannt wurden private Gründe, weil beispielsweise die mitreisende Familie sich nicht wohlfühle und deshalb ein Auslandseinsatz abgebrochen werde. Die größten Herausforderungen sahen die Befragungsteilnehmer in der ausländischen Gesetzgebung, die für viele von ihnen doch sehr befremdlich sei sowie der Einsamkeit, die bereits bei der Frage nach dem häufigsten Abbruchgrund aufgezählt wurde. Des Weiteren waren für einen Befragten die sprachlichen Probleme eine große Hürde und für einen anderen Befragten, die Überzeugung des Teams von seiner Person und Aufgabe, da die Teammitglieder von vornherein natürlich wissen, dass die Führungskraft nach einer bestimmten Zeit das Gastland wieder verlässt.

Im letzten Abschnitt des Fragebogens ging es um den internationalen Einsatz im Allgemeinen sowie um die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz. Von ihrem Arbeitgeber wurden vier der fünf Entsandten vorbereitet, wobei das Unternehmen des Firmenrepräsentanten ebenfalls Vorbereitungsseminare und interkulturelle Kurse für alle ausreisenden Führungskräfte anbietet. Bei einem Befragten bot das Unternehmen im Gastland sogar Sprachkurse für die ganze Familie an. Persönlich haben sich zwei der Befragten, die vonseiten des Arbeitgebers auf die Entsendung vorbereitet wurden, nicht weiter mit dem Thema Vorbereitung beschäftigt. Zwei Führungskräfte haben sich dagegen Wissen über das jeweilige Land angeeignet und einer hat sich mit seinem Vorgänger getroffen und ausgetauscht. Bei der Frage, ob sich die Expatriates mehr Unterstützung gewünscht hätten, antworteten vier der fünf Entsandten mit ja. Ein Betroffener hätte sich gerne mit

seinem Vorgänger getroffen, um schon im Vorfeld auf die Besonderheiten der Kultur sensibilisiert zu werden, ein weiterer hätte sich gewünscht, dass das Unternehmen ihn auch privat mehr unterstützt hätte, da insbesondere Themen wie ein Auto anzumelden oder ein Konto zu eröffnen aufwändiger und komplizierter waren, als er angenommen hatte. Allgemeinen Handlungsbedarf in Bezug auf den Auslandseinsatz sehen vier der entsendeten Führungskräfte. Zwei von ihnen hätten sich eine begleitende Betreuung vor Ort sowie Zwischenseminare gewünscht, einer würde Sprachkurse in der Landessprache zu schätzen wissen und zwei Führungskräfte gaben an, dass sie sich nach der Rückkehr eine Art Rückkehrerseminar gewünscht hätten sowie eine bessere Reintegration.

Bei der letzten Frage des Interviews ging es um eine Selbsteinschätzung der Befragten in Bezug darauf, ob sie ihr Führungsverhalten während des Auslandseinsatzes verändert hätten. Drei der Befragten erzählten, dass sie toleranter geworden seien und sich selbst nicht mehr so wichtig nehmen würden. Zwei antworteten, dass sie gelernt hätten, ruhiger und geduldiger zu sein. Einer der Befragten sagte, dass er mittlerweile mehr zuhören würde, als selbst zu reden. Ein weiterer Befragter gab an, selbstsicherer zu sein und einer erläuterte, dass er sich schon verändert hätte, aber nur in Nuancen, da es das Wichtigste sei, dass man natürlich und authentisch sei und zwar unabhängig davon, in welchem Land man gerade als Führungskraft tätig ist.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Erkenntnisse, die sich aus der Befragung ableiten lassen, sehr interessante Tendenzen zu erkennen geben, auch wenn die Ergebnisse aufgrund dessen, dass auf persönliche soziale Netzwerke zur Gewinnung der Experten zurückgegriffen wurde, keine oder nur bedingte Repräsentativität beanspruchen können. Gerne können Sie als Leser überlegen, wie Sie die Fragen beantwortet hätten.

## **2. Fazit und Ausblick**

Zur abschließenden Beantwortung der Forschungsfrage kann in Ergänzung zum theoriebezogenen Beitrag unter Abschnitt C konstatiert werden, dass sich aufgrund der Bewertung der Befragten eine Tendenz dahingehend zeigt, dass kulturgeprägte Führungsvorstellungen einen entscheidenden Einfluss darauf haben, unter welchen Bedingungen die soziale Führenden-Geführten-Beziehung akzeptiert wird. Das erklärt auch, wann ein Führungsgeschehen ins Stocken geraten kann und wann nicht (Brodbeck, 2016, S. 25). Die globale Führung ist, wie in den geführten Experteninterviews deutlich geworden, dadurch gekennzeichnet, dass der Ethnozentrismus überwunden wird und dass die Unterschiede der lokalen Kultur Berücksichtigung finden. Es besteht Einigkeit darüber, dass interkulturelle Kompetenzen für einen erfolgreichen Auslandsaufenthalt immer bedeutsamer werden. Auch in der Praxis zeigt sich durch eine zunehmende Mitarbeiterorientierung, dass der langfristige Erfolg eines Unternehmens eng mit motivierten Mitarbeitern zusammenhängt. Aus diesem Grund haben Führungskräfte ein hohes Interesse, auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen (Engel / Tholen, 2014, S. 167). Dieses setzt voraus, dass sich der Expatriate an die kulturellen Aspekte und die lokalen Gegebenheiten anpasst. Gleichwohl gibt es kein „Erfolgsrezept“, welche sich durch die bloße Berücksichtigung der Gastlandkultur ergibt. Der Umgang mit Menschen einer anderen Kultur erfordert ein hohes Maß an Sensibilität und ein bestimmtes Verhalten führt nicht zwangsläufig zu einem

Erfolg bzw. Misserfolg. Demnach gibt es auch nicht *den* Führungsstil. Vielmehr ist Führung aufgrund der Komplexität und Vielfalt im Länderkontext eine situationsspezifische Aufgabe (*situatives Führen*). Expatriates erreichen ihre Ziele im Ausland tendenziell besser, wenn sie ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten an die lokalen Gegebenheiten – sofern erforderlich – anpassen. Gleichwohl ist es ratsam, authentisch zu bleiben und sich als Führungskraft nicht gänzlich zu verbiegen. Eine gute Vorbereitung auf die Auslandstätigkeit und die entsprechenden Landesspezifika können dabei helfen, für die Bedeutung der Unterschiede sensibilisiert zu werden.

### Literatur

- Brodbeck, F. (2016): Internationale Führung: Das GLOBE-Brevier in der Praxis. Berlin / Heidelberg 2016.
- Döring, N. / Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage, Berlin / Heidelberg 2016.
- Engelen, A. / Tholen, E. (2014): Interkulturelles Management, Stuttgart 2014.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills 1980.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage, Weinheim / Basel 2010.
- Stocké, V. (2002): Framing und Rationalität: die Bedeutung der Informationsdarstellung für das Entscheidungsverhalten. München 2002.



## **D 2: Analytische Fallaufbereitungen**

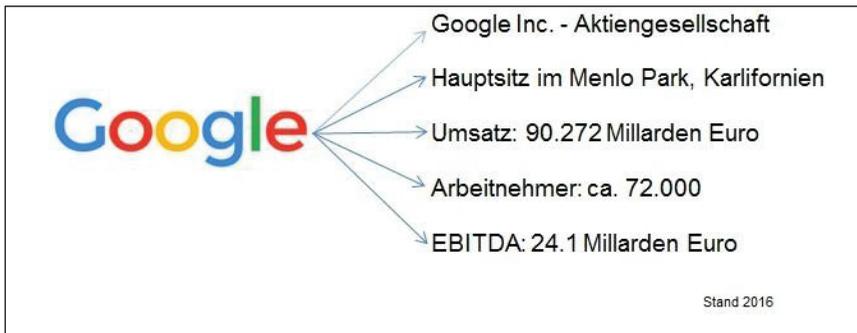


# Google – Eine universelle Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für andere Konzerne?

von Jennifer Tikwe und Justin Manthey

## 1. Einleitung

Eines der weltweit größten und erfolgreichsten Unternehmen ist der Internet-Großkonzern Google. Mit rund 72.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 90,2 Milliarden Euro (2016) zählt es zu den innovativsten und zugleich mächtigsten Unternehmen der Welt. Aber was macht den Konzern zu dem, was er heute ist?



**Abbildung 1: Zahlen, Daten, Fakten zu Google**  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2017.

Um sich der Frage zu nähern, gibt es verschiedenste Möglichkeiten, einzusteigen. Ein bedeutender Bereich, den es in dieser Fallstudie zu untersuchen gilt, ist die Unternehmenskultur des Konzerns. Zum einen bietet der Konzern den Mitarbeitern eine Art „Rundum-Sorglos-Paket“, indem sie weltweit verschiedene Benefits an den Standorten offerieren, um Mitarbeiter zusammenzubringen, den Austausch zu fördern und zu vereinen. Das Unternehmen verfolgt damit das Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Kreativität und die Innovationskraft stetig zu maximieren. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass Google nicht nur materielle Anreize für Erfolg bietet, sondern auch die Stimmung und das Miteinander entscheidend sind. Zum anderen begünstigen sie ein einheitliches Werte- und Normensystem, das die Grundlage für ein gutes Betriebsklima bildet, welches jeder-mann verfolgen sollte und von denen andere Konzerne lernen könnten (Habermann 2017). Dies sind nur Einblicke zum Thema der kulturellen Herangehensweise von Google, weitere Kernelemente und Beispiele folgen in diesem Beitrag.

Die Fragen, die es zu beantworten gilt, sind unter anderem: Wie sieht die Kultur bei Google aus? Wie erlebbar ist eine Unternehmenskultur? Könnten andere Konzerne oder Start-Ups eine vergleichbare Kultur ebenfalls implementieren? Wie ist die Umsetzung kulturell zu betrachten z. B. im Hinblick auf Deutschland, China und den USA? Diese Fragen werden in der vorliegenden Best-Case Studie „Google – Eine universelle Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für andere Konzerne?“ dargestellt und erläutert. Die Fallstudie spiegelt die deskriptive Darstellung des Unternehmens von sich selbst wider. Aus

diesem Grund wird überwiegend veröffentlichte Inhalte von Google genutzt, welche überwiegend positiv ausfallen. Sie enthält keine Empirie, sondern dienen dem Anstoß für andere Unternehmen zur Findung und Bildung einer eigenen Unternehmenskultur, nach dem Zitat:

„You can't do today's job with yesterday's methods and still be in business tomorrow!”  
- Anonym Author

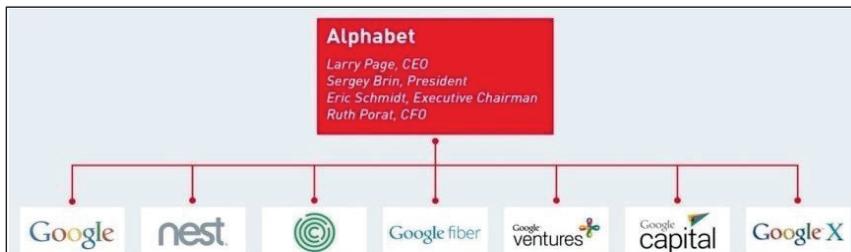
## **2. Geschichtlicher Hintergrund von Google**

### **2.1 Unternehmerischer Werdegang**

Beginnend mit der Unternehmensgeschichte lernten sich die Gründer Sergey Brin und Larry Page im Jahre 1995 an der Stanford University kennen. Sie waren zu dem Zeitpunkt Kommilitonen und begannen ihr Wissen zu vereinen, indem sie sich zu einem Team zusammenschlossen, um deren Kenntnisse und Wissen zu vereinen. Sie entwickelten im Rahmen ihrer Zusammenarbeit eine Suchmaschine für das Internet, welche schneller und effizienter arbeiten sollte als alle zu dem Zeitpunkt bestehenden (Loebbert 2014, S. 23). Parallel zur Entwicklung der Suchmaschine erfand Larry Page das Page-Rank-Verfahren, welches eine Bewertungsmethode für Webseiten darstellt. Das Verfahren wertet dabei nicht nur den Inhalt der Seite aus, sondern auch die Verweise, welche von anderen Webseiten kommen. Bis heute wird diese Erfindung genutzt und stetig weiterentwickelt.

Am 07.09.1998 gründeten Sergey und Larry dann offiziell die Firma „Google Inc.“ und brachten als erste Erfindung des Unternehmens, die zuvor entwickelte Suchmaschine, auf den Markt. Der Firmenname wird hierbei von der Zahl „Googol“ abgeleitet, welches die Zahl  $10^{100}$  beschreibt (Battelle 2005, S. 4). Das erste Büro eröffnete das Unternehmen im Februar 1999. In dem Zeitraum gingen weniger als rund eine Million Suchanfragen am Tag ein. Zum Vergleich bewältigte Google im Jahre 2016 im Schnitt 5,6 Milliarden Suchanfragen pro Tag. Mit der Gründung erfolgten auch die Entstehung der Unternehmenskultur und die Erfindung eines Leitsatzes, welcher ein Element der Unternehmenskultur darstellt und der bis heute in der Unternehmung besteht. Der Satz: „Don't be evil“ zu Deutsch „Sei nicht böse“ soll von der gesamten Belegschaft weltweit, moralisch und ethisch als Grundsatz im Unternehmen gelebt werden (Loebbert 2014, S. 23).

Das Unternehmen Google hat sich von Beginn an zur Aufgabe gemacht, viele Dienste für Nutzer kostenfrei herauszugeben, dieses ermöglichen sie unter anderem mit den Diensten Maps, Youtube oder Gmail. Im Jahr 2015 erfolgte dann eine Umstrukturierung innerhalb des Konzerns. Mit der Gründung der Dachgesellschaft „Alphabet“ läuft nun auch die Konzernsparte Google. Durch diese Umstrukturierungen der verschiedenen Unternehmensbereiche schafften die Geschäftsführer eine bessere und übersichtlichere Übersicht der einzelnen Sparten für die Aktionäre. Der Hauptumsatzbringer ist und bleibt hierbei die Konzernsparte „Google“. Im Jahre 2016 arbeiten mehr als 72.000 Menschen für den Konzern (Statista 2017).



**Abbildung 2: Aufbau der Holding "Alphabet"**  
 Quelle: Internet World Business 2015.

Zur besseren Verständlichkeit für die Leser wird in der vorliegenden Case Study der Konzern „Alphabet“ durch „Google“ ersetzt.

## 2.2 Entwicklung einer universellen Unternehmenskultur im Unternehmen

Eine universelle Unternehmenskultur setzt sich über verschiedene Länder und Märkte hinweg und verfolgt dieselbe Prägung. Sie vereinheitlicht die Ansichten und Richtungen der verschiedenen Bereiche und schafft ein stabiles und funktionierendes Netzwerk über die Bereiche hinweg, um damit eine weltweite Einheit der Vielfalt sicherzustellen und die verschiedenen Kulturen der einzelnen Mitarbeiter zu vereinen. Die universelle Kultur zu stabilisieren ist dabei eine Herausforderung, selbst kleinste Einwirkungen können zu einem Umbruch im kulturellen Verlauf führen und eine neue, ungewollte Kultur etablieren, welche vom Management nicht gewünscht ist (Macharzina et. al. 1998, S. 43). Im Theorieteil wird im Kapitel C die Thematik zum Thema Universalismus ausführlich dargestellt.

Der Veränderungsprozess zeigt hierbei, dass der Grundstein einer Unternehmenskultur bereits in den ersten Zügen einer Unternehmung gelegt werden muss. Allerdings sollte es über die Jahre nicht bei einem Grundstein bleiben, sondern die Kultur muss aufgrund verschiedener Einflussfaktoren regelmäßig und stetig angepasst werden (Homma und Bauschke 2015, S. 29). Damit stellt es zunehmend eine Herausforderung für die Unternehmen dar – ebenfalls für Google – die Balance für eine gute Kultur, zu finden und zu halten. Weitere theoretische Ausführungen der Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur wurden bereits ausführlich im Theorieteil im Kapitel B erläutert.

Die Gründer von Google haben es von Beginn an geschafft, eine Form der „Campuskultur“ in ihr Unternehmen zu implementieren, wie sie es in ihrer eigenen Unternehmenskultur niedergelegt haben. Die Kultur ist dabei auf der gesamten Welt äquivalent. Das bedeutet, egal, an welchem Ort sich ein Mitarbeiter von Google befindet, die Kultur immer einstimmig ist. Ob in China oder in Deutschland, überall werden die Mitarbeiter gleich in das Unternehmen integriert (Loebbert 2014, S. 23). Diese Erkenntnis zeigt, dass Google eine universelle Unternehmenskultur forciert. Es herrschen in einem Unternehmen viele kleinere Subkulturen, die in Summe aber die Gesamtkultur des Unternehmens ergeben und die international betrachtet immer auf demselben Gedanken („Don't be evil“) aufbaut (Loebbert 2014, S. 23f.).

Betrachtet man den gestiegenen Verlauf der Anzahl der Mitarbeiter, ist zu sehen, dass sich die Mitarbeiterzahl von 2007 auf 2016 vervierfacht hat. Der starke Zuwachs ist u. a.

dadurch zu erklären, dass die Arbeitsatmosphäre für Mitarbeiter sowie das dynamische Unternehmensimage von positiver Herkunft ist. Die Atmosphäre hat einen starken und großen Einfluss – und ist eindeutig auf die Unternehmenskultur zurückzuführen. Sie kann sich allerdings durch die neuen und zahlreichen Denkweisen der Mitarbeiter auch schnell ins Negative wandeln, wenn hier nicht aktiv vom Management in Form von Schulungen, Kommunikation etc. gegengesteuert wird.

Google lebt und überträgt die Unternehmenskultur nicht nur in Form des erwähnten Leitsatzes, sondern vertritt auch weitere kulturelle Grundwerte, die auch bei anderen Internetunternehmen wiederzufinden sind. „Als Grundwerte von Internet-Unternehmen gelten Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Vertrauen und Wertschätzung sowie Einsatzbereitschaft“ (Schnitzler 2003, S. 103). Sie verfolgen demnach die Aufgabe, viele entscheidende Kernelemente inmitten der kulturellen Ausprägung zu berücksichtigen. Die daraus folgenden entscheidenden Herausforderungen, denen sich das Unternehmen im Rahmen der Umsetzung der Erfolgsfaktoren innerhalb der verschiedenen, weltweiten Aktivitäten stellen muss, sind hierbei enorm. Nicht nur in den verschiedenen Ländern, in denen Google agiert, sondern auch die unterschiedlichen Kulturen, die auf engem Raum aufeinandertreffen, gilt es zu verstehen und zu händeln. Um hierbei einen Einblick zu gewähren und die entscheidenden Standorte, in denen das Unternehmen tätig ist zu vergleichen, werden mittels der Kulturdimensionen von Hofstede verschiedene Länder gegenübergestellt. Hierbei soll verdeutlicht werden, wie die einzelnen Nationen Einfluss auf die Kultur nehmen und wie Google diese Ausprägungen in seine täglichen Prozesse integriert.

### **3. Modellanwendung der Kulturdimension von Geert Hofstede**

#### **3.1 Gegenüberstellung dreier Staaten nach Hofstede**

##### **3.1.1 Graphische Darstellung**

Der theoretische Ansatz von Hofstede wurde bereits ausführlich zu Beginn des Buches erläutert und wird im Weiteren theoretisch nicht mehr betrachtet. Aufgrund der internationalen Ausrichtung von Google ist der Konzern weltweit tätig, vor allem in den USA, Deutschland und China. In den USA besitzt Google mit rund 25 Niederlassungen die meisten Standorte. Im Vergleich: In Deutschland sind es die drei Standorte Hamburg, Berlin und München und in China besitzt der Konzern weitere vier Niederlassungen (Google 2017). Im chinesischen Raum existieren viele Herausforderungen, vor allem in Bezug auf die Gesetzeslage und einem großen, bestehenden Konkurrenten vor Ort. Die starke Zensur von Seiten der Regierung macht dem Konzern sehr schwer und verhindert eine optimale Nutzung des Dienstes (FAZ 2014). Zudem ist der Konkurrenzkampf in China mit der Firma „Baidu“ sehr ausgeprägt. Mit einem dortigen Marktanteil von ca. 77,1% (Grundlehner 2017) ist er dort der erfolgreichste Internetkonzern. Trotzdem agiert Google in China, um zukünftig auch diesen Markt weiter auszubauen. Das Unternehmen rekrutiert Personal und entsendet es international. Dabei treffen häufig die o.g. verschiedenen Kulturen aufeinander.

Die Auswertung nach Hofstede zeigt eine Gegenüberstellung der Staaten Deutschland, USA und China, aufgeteilt in die sechs Dimensionen und deren Indizes der einzelnen Länder. Die Messgrößen geben dabei Auskunft über die Intensität der Dimensionen, gemessen an einem Score von 100. Je höher der Wert, desto höher die Ausprägung und umgekehrt.



**Abbildung 3: Gegenüberstellung der Länder China, Deutschland und USA**  
Quelle: Hofstede 2017.

### 3.2 Herausarbeitung der kulturellen Differenzen

Im direkten Vergleich von China, Deutschland und den USA zeigen sich in dem zuvor abgebildeten Dimensionsvergleich signifikante Unterschiede bzgl. der kulturellen Ausprägung.

Vor allem auf der Ebene der Machtdistanz besteht eine deutliche Divergenz zwischen China und den anderen beiden Ländern. Es ist u. a. darauf zurückzuführen, dass ein Arbeitnehmer mit der kulturellen Prägung eher mit Ungleichheiten im Beruf zurechtkommt, als ein Arbeitnehmer aus Deutschland oder den USA. Mitarbeiter aus zuletzt genannten Ländern versuchen, die Ungleichheiten eher kleiner ausfallen zulassen, was sich mit dem Punkt Individualität verbinden lässt (Hofstede 2017).

Menschen aus der deutschen und amerikanischen Kultur versuchen, sich zunehmend selbst zu verwirklichen, indem sie ihre persönlichen Gedanken und Ziele einbringen wollen. Im Gegensatz dazu versucht ein Chinese sich für die Gruppe einzubringen, ohne sich im Vordergrund alleine bereichern zu wollen. Bei ihnen steht eher der Gesamterfolg des Kollektivs im Mittelpunkt. So würde der Einzelne sogar eine Niederlage oder ein größeres Defizit einstecken, damit die Gruppe insgesamt den Erfolg hat. Dies liegt vor allem an dem internen Wertesystem der chinesischen Kultur, in welcher das Ansehen der Gruppe und der Familie eine sehr hohe Rolle spielt. Der niedrige Wert der Individualität verdeutlicht dies (Hofstede 2017).

Inmitten der Rollenverteilung von Mann und Frau gleichen sich die Kulturen, laut Hofstede (2017), sehr an. In China ist es sehr verbreitet, dass Regeln und Normen eher als Leitbild und nicht als ein Zwang angesehen werden. Gerade der Umweltschutz, das Co-

pyright oder Schutz des geistigen Eigentums sind in China zwar teilweise gesetzlich vorgeschrieben, werden aber eindeutig anders gelebt (Vougioukas 2010). Diese Werte sind bei den Arbeitnehmern sehr stark verankert und machen sich im täglichen Arbeitsleben erkenntlich. Vor allem im Zusammenspiel mit einem Arbeitnehmer aus Deutschland kann dies sehr problematisch werden. Die Arbeitnehmer legen einen sehr hohen Wert auf das Einhalten von Regeln und Gesetzen. Hier könnten im Alltag Komplikationen entstehen.

Ein deutscher Arbeitnehmer verfolgt vorwiegend eine langfristige Planung, gerade im Kontext Finanzen, Familie oder Investitionen. Ein Arbeitnehmer aus den USA hingegen legt viel Wert auf schnelle Erfolge. Nicht nur der Arbeitnehmer, sondern auch die Unternehmen sind gleichermaßen gestaltet. So existiert in den USA eine *Hire´and´Fire*-Kultur, wohingegen in Deutschland überwiegend Verbände, Tarife oder das Arbeitsgesetz die Menschen vor übereilten Kündigungen schützen. Im Projektgeschäft hingegen muss von Seiten der Geschäftsführung und des Personals eine einheitliche Zielvorgabe deklariert werden. Sonst besteht die Gefahr, dass von US-Arbeitnehmern ein anderes Ziel verfolgt wird als von deutschen Arbeitnehmer (Hofstede 2017).

Die Amerikaner sind vornehmlich ein sehr zurückhaltendes Volk (Gelfert 2012, S. 43ff.), in dessen jeder Einzelne seine individuellen Bedürfnisse befriedigen möchte. Sie legen viel Wert eine ausgeglichene *Work-Life-Balance*, da sie ihre Bedürfnisse durch soziale Normen und Regelungen weiter fördern wollen. Im Kontext hier steht ein chinesischer Arbeitnehmer, welcher weniger Wert auf seine Freizeit legt und glaubt, dass durch soziale Normen und Regelungen seine Wünsche und Erwartungen zurückgehalten werden. Daher ist diese Kultur in der Regel von Pessimismus und Zynismus geprägt (Hofstede 2017).

Die verschiedenen Beispiele sollen aufzeigen, welche Herausforderungen es darstellt, Mitarbeiter verschiedener Kulturen auf engen Raum zu beschäftigen (Hofstede 2017). Jede dieser Gesellschaften hat ihre Eigenheiten und auch Merkmale. Sie in einem Büro zu vereinen, produktiv und innovativ zusammenarbeiten zu lassen, hat Google über die Jahre perfektioniert. Im Folgenden wird darauf eingegangen, welches Grundmodell Google für all diese Problematiken erfunden und verfolgt hat und wie dieses in der Praxis eingesetzt wird.

#### **4. Etablierung einer universellen Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Ländervergleichs**

Die nachstehende Abbildung zeigt den Aufbau und die Struktur der einzelnen Elemente, welche zu den Erfolgsfaktoren innerhalb der Unternehmenskultur bei Google zählen. Der Kern der Darstellung bildet die Kultur. Die vier Kernelemente außerhalb zeigen die Bereiche: Ethische Werte, Fokussierung, Ambition, Kooperation und Zusammenarbeit, welche die Kultur im Unternehmen beeinflussen (Ahrend 2016, S. 335). Sie werden im Nachfolgenden genauer beschrieben und mit Beispielen untermauert, welche die Geschäftsführung bei der stetigen Umsetzung der Kultur unterstützen. Beginnend mit dem ersten Viertel der Fokussierung geht es im Kreislauf weiter.



Abbildung 4: Elemente der Kulturen bei Google  
Quelle: Steiber 2014, S. 50.

Im Rahmen der Fokussierung hat sich das Unternehmen Google zum Ziel gesetzt, jederzeit erfolgreich zu sein und stetig innovativ zu bleiben. Dafür benötigen sie u. a. das richtige Personal, um im Nachgang eindeutig den Fokus auf die Endnutzer legen zu können. Um diese Fokussierung unterstützen zu können, erfanden sie die hausinterne 70-20-10 Regel. Die Regel besagt, dass jeder Mitarbeiter im Schnitt 70% seiner Arbeitszeit für das „Kerngeschäft“ aufwenden soll, sodass der wichtigste Beitrag zum Umsatz gesichert werden kann. Damit die Firma aber weiterhin innovativ bleiben kann, sollen 20% der Arbeitszeit in die Weiterentwicklung von bestehenden Produkten investiert werden. Die verbleibenden 10% werden dann von den Mitarbeitern für eigene Projekte genutzt. Die Aufteilung und Nutzung dieser Regelung gilt immer und darf nur in Notsituationen angepasst werden, so z. B. bei Projektdeadline (Ahrend 2016, S. 354).

Damit bei Google die Innovationskultur im Vordergrund steht, ist es notwendig, dass die entscheidenden und wichtigen Informationen direkt bei den Ingenieuren ankommen. Dafür hat die Geschäftsleitung das wöchentliche „TGIF“-Meeting eingeführt (TGIF = Thank god it's friday). Dieses Meeting findet jeden Freitag statt, sodass sich die Teilnehmer über Neuigkeiten und Veränderungen innerhalb der Technologien oder über wichtige Informationen austauschen können (Schmidt 2014, S. 30ff.).

Es ist dabei für jeden Ingenieur zusätzlich zu dem Meeting möglich, auf eine Tabelle mit den 100 wichtigsten Projekten der Unternehmung inklusive der Statistiken zuzugreifen und eine Rückmeldung zu den laufenden Konzepten zu geben. Die Projekte werden ebenfalls in einigen Meetings besprochen, sodass jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, darüber in Kenntnis gesetzt zu werden. Es spiegelt und unterstreicht vor allem eine sehr gute Informationspolitik innerhalb des Konzerns (Schmidt 2014, S. 30f.).

Die genannten Freiräume und weitreichenden Informationen, die die Firma den Mitarbeitern einräumt, sind eine essenzielle Grundlage für die innovative Kultur, die Google

pfllegt (Schmidt 2014, S. 30ff.). Dieses Beispiel untermauert den kollektivistischen Gedanken, den Google fördert und auch fordert. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, auf das Wissen der anderen zuzugreifen und muss dafür auch sein erworbenes Wissen teilen. Somit sind „Einzelgänger“ im Unternehmen nicht erwünscht.

Google verfolgt den Fokus, „richtiges Personal einzustellen.“ Die Unternehmenskultur setzt ein exzellentes Fachwissen und zudem viele praktische Erfahrungen voraus. Die Einstellung erfolgt anhand von Daten. Google geht von dem Standpunkt aus, dass Fakten „nicht lügen“ können. So wird nicht nur aufgrund von einem persönlichen Eindruck eingestellt, sondern anhand der ermittelten Daten. Es wird aber nicht nur das theoretische Wissen mit abgefragt, sondern es werden eher unübliche Dinge gefragt, wie z. B. „Wie viele Hunde gibt es auf der Welt?“. So kann der Mitarbeiter einer Personalabteilung die Gedankenstruktur des Bewerbers versuchen zu verstehen und deren Herangehensweise an Komplexität beurteilen. Sie betiteln es als ein Schlüssel zum Erfolg (Schmidt 2014, S. 62). Die Geschäftsführung bezeichnet, laut Google, die Art der Qualifizierung als „Smarte Kreative“, sie befähigt Mitarbeiter ebenfalls schnell und qualitativ hochwertige Prototypen zu erstellen (Schmidt 2014, S. 30ff.).

Die Kultur verfolgt zudem das Ziel, die Arbeitnehmer nicht untereinander konkurrieren zu lassen, sondern vielmehr miteinander zu Arbeiten und die vorhandenen Erfahrungen auszutauschen. Sie sollen mitdenken und über die Abteilung hinausdenken. Nur so können Produkte und mögliche Verknüpfungen gefunden werden, welche das Unternehmen weiter vorantreiben (Schmidt 2014, S. 579ff.). Hier sind eindeutig die Chinesen im Vorteil, da der kollektive Gedanke in deren Kultur eine größere Rolle spielt. Die Amerikaner befürworten hier vornehmlich den Individualismus und möchten sich selbst verwirklichen. Damit muss sich der Amerikaner zunehmend an den kollektiven Gedanken des Unternehmens anpassen.

Zudem sollen die Mitarbeiter überwiegend in Teams zusammenarbeiten. Die Zusammenstellung der Gruppen ist hierbei sehr speziell. Die Teams werden nicht nach ihren Funktionen zusammengesetzt, wie z. B. eine Gruppe von Vertrieblern, Buchhaltern oder Personaler, sondern sie mischen die Teams. Sie teilen die Produktmanager direkt den Gruppen zu, indessen auch die Entwicklungsingenieure sitzen – funktionsübergreifend. Der Produktmanager kann damit einen direkten Einfluss nehmen und kann die Produkte näher für den Markt entwickeln. In dem Bereich wird die Einstellung zu den „smarten Kreativen“ deutlich. Es ermöglicht jedem Teilnehmer mehr Wissen bereichsübergreifend zu erlangen. Durch diese Diversifizierung des Personals ist es möglich, viele verschiedene Kulturen in einem Team zu vereinen. Diese Mischung und Ansammlung von verschiedenen Erfahrungen ermöglicht eine optimale Problemlösefähigkeit des Teams. So bringen die Deutschen andere Ansichten der Probleme mit als z. B. die Menschen aus China. Beide haben eine verschiedene Erziehung genossen und sind anders geprägt in ihrer Denkweise. Damit werden die Produkte und Erfindungen besser an den Markt angepasst und es kommt zu weniger Schnittstellen als bei herkömmlichen Unternehmen, denn laut Schmidt (2014, S. 108f.) arbeiten smarte Kreative am liebsten mit smarten Kreativen zusammen.

Bei den kreativen Mitarbeitern wird viel über die Arbeit und andere Themen, wie z. B. Neuigkeiten in der Branche, gesprochen (Schmidt 2014, S. 110). Dies fördert Google, indem die Arbeitsplätze so strukturiert sind, dass die Mitarbeiter sich täglich ständig im Alltag begegnen, um den Austausch zu fördern. Schmidt (2014, S. 106) deklariert einen optimalen Arbeitsplatz wie folgt:

„Wenn du von deinem Schreibtischstuhl den Arm ausstrecken und deinem Kollegen auf die Schulter klopfen kannst, steht der Kommunikation und dem Strom der Ideen nichts im Weg.“

Zudem beschreibt Schmidt (2014, S. 113) die Prioritäten für die smarten Kreativen folgendermaßen:

„Daher ermöglichen wir unseren Ingenieuren den Zugang zu den leistungsfähigsten Rechenzentren der Welt und zur gesamten Softwareplattform von Google. Seien Sie äußerst großzügig mit den Ressourcen, die sie für ihre Arbeit brauchen. Seien Sie knauserig mit Dingen, die keine Rolle spielen, wie schicke Möbel und große Büros, aber investieren Sie in die, die wirklich wichtig sind.“

Im Bereich der Personalentwicklung fördert Google seine Mitarbeiter individuell, gerade was die berufliche Entwicklung angeht. Sie wenden hierbei das Rotationsprinzip innerhalb des Unternehmens an. Das Prinzip beinhaltet den Aufgabenwechsel der Mitarbeiter im Jahresrhythmus, sodass diese von Jahr zu Jahr komplexere Aufgaben zugeteilt bekommen. Weiterhin bekommen die erfahreneren Arbeitnehmer immer einen Jobanfänger an die Hand, um ihm als Mentor zur Verfügung zu stehen (Schmidt 2014, S. 295ff.). Gerade durch diese schnelle Rotation kommt es i.d.R. auch zu schnelleren Erfolgen. Dieses ist in der Kultur der Amerikaner sehr erbeten. Im Gegensatz zur chinesischen Kultur, dort ist der langfristige Erfolg mehr wert als der kurzfristige (Schmidt 2014, S. 295f.). Trotz alledem können aber beide Kulturen in diesem Fall von dieser Regelung profitieren. Allerdings ist hervorzuheben, dass nicht jeder Arbeitnehmer für das Rotationsprinzip in Frage kommt. Hier werden lediglich die Besten der jeweiligen Abteilungen ausgewählt. Dieser Grundsatz geht in der Regel nicht mit dem Industriestandard einher, da generell jede Abteilung versucht, seine besten Mitarbeiter zu fördern und die nicht so leistungsfähigen Mitarbeiter nach und nach zu reduzieren (Schmidt 2014, S. 295f.). Genau dieses „Abteilungsdenken“ versucht Google erst gar nicht aufkeimen zu lassen, sondern will, dass alle an einem einheitlichen Ziel arbeiten.

Der zweite Bereich „Ambition“ beinhaltet die Ideenfindung, welche nicht ausschließlich für einzelne Unternehmen, sondern die Erfindungen oder Ideen anhand der größtmöglichen Anzahl von Nutzern plant. Zu beachten ist hierbei, dass im Allgemeinen der Business Plan, welcher in der Regel bereits von vornherein feststeht, bei Google erst im Laufe der Zeit Gestaltung annimmt (Schmidt 2014, S. 560).

Think Big, inmitten des aktuellen Jahrhunderts stehen den Usern und Mitgliedern sämtliche Informationen zu jeder Zeit und in jeglicher Art und Weise ständig zur Verfügung. Die Reichweite ist dabei unbegrenzt und Rechenleistungen sind zunehmend unendlich, sodass Jedermann die Möglichkeit hat, in weltweiten Maßstäben zu denken. Jedoch zeigt die Realität, dass der Großteil der Menschen stark traditionell geprägt und mit engen

Denkweisen verbunden ist. Google hingegen stimmt die Mitarbeiter und Gründer anders: mit der Aufforderung ‚Think big – denkt visionär‘ oder später ersetzt durch ‚Think 10X‘ wollen sie den Beteiligten zum Umdenken verhelfen. Sie soll ihr Denken erweitern und dafür sorgen, über das Mögliche und Unmögliche weiter zu schauen. Weiterhin wollen sie mit dieser Erkenntnis bzw. mithilfe des visionären Denkens den smarten Kreativen mehr Freiheit lassen, um die Kreativität anzusprechen und etwaige Ängste zu beseitigen.

Es herrschen weiterhin, aber auch andere, weniger eindeutige Vorteile hinsichtlich des visionären Denkens. So lassen sich größere Erfolgchancen erzielen, da vor allem ein höherer Einsatz aufgrund des einhergehenden Volumens mehr Handlungsspielraum darstellt und sich das Unternehmen einen Misserfolg nicht erlauben kann. So ermöglicht es, mit mehreren niedrigen Ausgaben ein gesundes Mittelmaß zu erreichen, ohne dass es existenzbedrohlich wird (Schmidt 2014, S. 571ff.).

Einen traditionellen Businessplan nach standardisierten betriebswirtschaftlichen Kriterien zu implementieren kommt für Google nicht in Frage, sie verfolgen zunehmend den Gedanken „developing the business model over time“. Der Führungsstil ist anders als bei den meisten Unternehmen. Die sich schnell entwickelnde Branche erfordert von den Mitarbeitern einzigartige und besondere Fähigkeiten, um sich inmitten der anstehenden Dynamik und gegenüber den Wettbewerbern durchsetzen zu können. Die daraus entstehenden Höchstleistungen konnten nicht durch den vorgegebenen Businessplan erreicht werden, sondern es war vielmehr entscheidend, die besten Ingenieure weltweit zu finden und sie ihre Arbeit machen zu lassen. Es stand zu jederzeit außen vor, einen Businessplan aufzustellen, welcher den Vorstand zufriedenstellen würde, denn sollte es so sein, können die Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert und auch keine neuen Talente akquiriert werden. Weiterhin würde ein traditioneller Businessplan der Branchendynamik in keinem Punkt gerecht werden (Schmidt 2014, S. 35ff.). Dieses Denken steht zunehmend im Widerspruch mit der deutschen Vorgehensweise, dort ist die Unsicherheitsvermeidung sehr stark ausgeprägt. Es muss vieles vorgeschrieben und geregelt sein. Somit versuchen die Deutschen von Anfang an eine hohe Qualität zu erreichen. Dies ist aber bei manchen Produktentwicklungen nicht machbar. Die Qualität steigt erst über die Zeit. Somit wären hier z. B. die Chinesen im Vorteil, da sie es kulturell gesehen nicht für notwendig halten, dass viele Dinge geregelt sind und sie besser mit Unsicherheiten leben können (Schmidt 2014, S. 35ff.).

Entscheidend bei der Zusammenarbeit und die Entwicklung der Produkte ist die Ehrlichkeit, das Vertrauen und die Fairness. Der Endnutzer muss und vor allem soll bei der Entwicklung der Produkte miteinbezogen werden, sodass alle Bedürfnisse direkt und ausreichend implementiert werden können. Google bietet damit die Möglichkeit für regelmäßige Feedbacks und schafft gleichermaßen Glaubwürdigkeit und Offenheit gegenüber den Nutzern (Ahrend 2016, S. 335ff.). Wird hier noch die Ebene von Individualität von Hofstede mit betrachtet, so wird klar, dass auch hier die verschiedenen Kulturen verschiedene Kooperationen möchten. So haben die Chinesen einen größeren Willen zur Kooperation und Zusammenarbeit als ein Deutscher, der mehr Wert auf den Individualismus legt. Hier tritt es häufiger auf, dass Egoismus und der Einzelne im Fokus stehen. Diese

Balance im Team zu schaffen stellt eine große Herausforderung für Google dar (Hofstede 2017).

Schnell und skalierbar muss es sein. Wenn etwas Großes erreicht werden soll, genügt es nicht zu wachsen, sondern es muss skaliert werden, um eine neue Art des rasanten und globalen Wachstums gerecht zu werden. Vor allem in der heutigen Zeit liegt das weltweite Wachstum für jeden in Form der Reichweite. Zunehmend alles ist möglich – Informationsaustausch, Vernetzung, Geschwindigkeit, Leistung – damit werden nicht mehr länger eine Vielzahl von Personen und Büroräume gebraucht, um ein Unternehmen mit globaler Ausrichtung zu gründen (Schmidt 2014, S. 209ff.).

Es bedeutet in diesem Kontext aber nicht, dass ignoriert werden darf, wie skaliert wird, sondern die Skalierung muss ein klarer, zentraler Bestandteil der Strategie darstellen. Die Konkurrenz wird stärker und intensiver, Vorteile werden schneller ausgeholt und übertrumpft, d. h. es muss zwingend eine Strategie verfolgt werden, mit der Schnelligkeit und Wachstum einhergeht (Schmidt 2014, S. 209ff.). Unter dem Gesichtspunkt von Hofstede für die Langzeitorientierung fällt auf, dass die Amerikaner hier immer schnelle Erfolge benötigen. Bei manchen Produkten stellt sich allerdings erst später das Ergebnis ein.

Der dritte Teil der Abbildung vertritt die „ethischen Werte“. Sie stellen den Grundsatz dar und spiegeln das Leitbild und die Teilnahme an der Gesellschaft wider. Es leitet und führt die Mitarbeiter, positive und nützliche Ideen für die Menschheit weiter zu verinnerlichen und zu verfolgen. Sie zeigen damit, dass mit jeder Idee Geld verdient werden kann, auch wenn es am Anfang nicht danach aussieht (Schmidt 2014, S. 559).

Unter diesem Kernelement verbergen sich gleichermaßen die Grundsätze ‚Do good for the society‘ sowie der Leitsatz ‚Don‘t be evil‘. Sie bringen zum einen den Wert der Unternehmenskultur zum Ausdruck, zum anderen stellen sie eine Intention dar, welche von den Mitarbeitern nachempfunden und gelebt werden und welche ihnen Freiheiten und Vertrauen entgegenbringt. Sie bringt die Mitarbeiter vor allem dazu, über moralische Grundlagen nachzudenken, bevor sie Entscheidungen treffen.

Es stellt im Grunde genommen die perfekte Umsetzung einer etablierten und verstandenen Kultur dar. Sie wird zudem als Kern für die Basis all dessen verstanden, wie sich das Unternehmen verhält und was das Unternehmen unternimmt. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die größten Kulturen eine Richtung vorgeben, ein sogenanntes Ideal. Es wird immer versucht, das Bestmögliche zu erreichen, um dem ideellen Wert gerecht zu werden, aber es wird auch immer Momente geben, in denen die Betroffenen zu viel des Guten tun, was dann den Maßstab noch höher ansetzt (Schmidt 2014, S. 176ff.). Schmidt (2014, S. 178) beschreibt es wie folgt:

„Das ist es, was eine gute Firmenkultur zu leisten vermag: Sie kann jedes einzelne Mitglied der Firma zu einem besseren Menschen machen. Und sie kann die Firma nach oben bringen.“

Natürlich gibt es weitere entscheidende Kernelemente, die Google innerhalb der kulturellen Ausprägung verfolgt. Die Autoren haben sich auf die zuvor festgelegten Elemente geeinigt. Die entscheidenden Herausforderungen, die sich das Unternehmen im Rahmen

der Umsetzung der Erfolgsfaktoren innerhalb der verschiedenen, weltweiten Länder stellen muss, sind hierbei enorm. Doch nicht jedes Unternehmen ist so gut aufgestellt und pflegt seine Unternehmenskultur wie Google. Gerade Firmen, die im internationalen Markt tätig sind, kämpfen mit der Etablierung und kontinuierlichen Verbesserung ihrer Kultur. Wie lässt sich nun speziell Googles positive Ausrichtung im Kontext der Kultur nutzbar machen für andere Unternehmen? Und wie verhalten sich die kulturellen Ausprägungen im Hinblick auf Gert Hofstede's Theorie der kulturellen Dimensionen?

## 5. Nutzbarkeit für andere Unternehmen

Der Ländervergleich zeigt deutlich, dass es schwer ist, verschiedene Kulturen optimal miteinander zu vereinen. Dank des Wertesystems, welches in den jeweiligen Ländern vorherrscht, werden die Menschen unterschiedlich geprägt. Grundsätzlich ist es förderlich, eine hohe Varianz an verschiedenen Kulturen im Unternehmen zu integrieren, als vornehmlich z. B. nicht nur Amerikaner einzustellen. Denn jede Kultur bringt andere Ansichtsweisen, andere Wertevorstellungen und auch andere Lösungsansätze mit sich. Deshalb ist es für international agierende Unternehmen in der heutigen Zeit wichtig, eine kulturoffene Unternehmenskultur zu fördern, um weiterhin innovativ und attraktiv zu sein. Treu dem Vorreiter auf dem Gebiet, Google.

Sollte ein anderes Unternehmen versuchen, die zuvor beschriebenen „Best-Case-Unternehmenskultur“ nachzubilden und in die laufende Kultur zu integrieren, würde dies mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht funktionieren bzw. scheitern. Das aktuelle Konstrukt, welches Google sich aufgebaut hat, macht es schwer, es zu kopieren, da die Grundsteine von Beginn der Unternehmensgründung angelegt sein müssten. Vor allem in einem großen Konzern, in dem Strukturen und Prozesse Träger sind, ist es nahezu unmöglich. Die bestehenden Strukturen zu verändern und anzupassen sowie die Mitarbeiter zum Umdenken zu bringen, stellt eine sehr große Herausforderung dar. Zudem sind mögliche Maßnahmen, wie Google sie gemäß der Kultur pflegt, kostspielig. Die Empfehlung der Autoren für einen Konzern wäre, verschiedene Prozesse für das eigene Unternehmen zu adaptieren wie z. B. die 70/20/10-Regel, kreative Rückzugsorte zu schaffen und die Kommunikation einzelner Abteilungen zu fördern, welche es aber Schritt-für-Schritt und in weitgefassten Zeiträumen zu implementieren gilt, vor allem unter Berücksichtigung und Integration der Mitarbeiter. Der Wille und die Motivation sollten zwingend vorhanden sein. Kein Mensch kann auf Anhieb kreativ werden, wenn dieser über Jahre hinweg nur „Dienst nach Vorschrift“ getätigt hat.

Ein Start-Up-Unternehmen hingegen hätte bei dem Versuch der kulturellen Implementierung wohl die größten Chancen, die Kultur ohne Einschränkungen zu übernehmen. Eine bloße Kopie der Kultur sollte aber nicht nur im Vordergrund stehen, vielmehr muss diese zu dem Unternehmenszweck und der nationalen bzw. internationalen Ausrichtung passen. Es muss eine Kultur entstehen und auch mitwachsen, die von Beginn an zu dem Unternehmen passt. Mitarbeiter, die bei Start-Ups angestellt sind, haben i. d. R. einen hohen Freiheitsgrad bei der Arbeit als Angestellte im Konzern. Sie haben die Möglichkeit, Prozesse schnell und flexibel zu gestalten und diese effizienter zu machen, ohne dabei lange hierarchische Wege auf sich zu nehmen. Aufgrund dieser Schnelligkeit wird es von Konzernen gerne so gehandhabt, das Start-Ups aufgekauft werden, diese aber weiterhin

in sich eigenständig bleiben. Damit ist gewährleistet, dass die Geschwindigkeit gegeben ist und die kleinen Unternehmen trotzdem die finanzielle Sicherheit haben. Zudem kann der Konzern die Unternehmenskultur, je nach Wunsch, von Anfang an mitbestimmen und entwickeln.

## **6. Fazit**

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Unternehmenskultur von Google viele internationale Teams und Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammenbringt, sie erfolgreich beschäftigt und langfristig bindet. Durch die dargestellten Faktoren lässt sich schließen, dass an dem genannten Unternehmensbeispiel deutlich wird, dass die Kultur eine klare Ausprägung auf den Erfolg und die einhergehenden Innovationen hat.

Eindeutig ist diese Form der interkulturellen Unternehmenskultur positiv aufzufassen. Sie wird in diesem Kontext weiterhin noch stärker und repräsentativer in Zeiten des Fachkräftemangels, etc. werden. Unternehmen können sich prinzipiell an Googles Kultur orientieren und gewisse einzelne Bausteine der gelebten Kultur auffassen und in die bestehende integrieren, indem z. B. die unternehmenseigenen Prozesse neu ausgerichtet werden. Gerade Start-Ups haben die Möglichkeiten, vor allem die interkulturelle Ausprägung in den Grundzügen zu verankern.

Konzerne stehen hingegen bei einer kompletten Neuausrichtung vor großen Herausforderungen. Die resultierenden Strukturierungen geben mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Garantie für einen Erfolg. Daher ist die vollständige Implementierung nicht zu empfehlen.

## Literatur

- Ahrend, K. M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Heidelberg 2016.
- Battelle, J. (2005): The Birth of Google. In: Zeitschrift Wired: 4. <http://mkmotsch.com/battelle-j-2005-the-birth-of-google-wired-13-08-retrieved-from-httpwww-wired-com-wiredarchive13-08battelle-html/>. Abruf am 2018-08-1.
- Dr. Florian Habermann (2017): Google goes Hollywood – Filmreife Unternehmenskultur. <https://www.intraworlds.de/unternehmenskultur-bei-google/>. Abruf am 2017-10-31.
- FAZ (2014): Internetzensur China blockt alle Google Dienste. <http://www.faz.net/aktuell/politik/internetzensur-china-blockt-alle-google-dienste-12969635.html>. Abruf am 2017-11-05.
- Geert Hofstede (2017): Country Comparison. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,germany,the-usa/>. Abruf am 2017-10-29.
- Gelfert, H. D. (2012): Typisch amerikanisch – wie die Amerikaner wurden, was sie sind. 4. Auflage, München 2012.
- Google (2017): Locations. <https://www.google.com/intl/de/about/locations/?region=asia-pacific>. Abruf am 2017-11-05.
- Haufe (2017): Zufrieden reicht nicht, aber unzufrieden ist schlimmer. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/motivation-zufriedenheit-und-anpassungsaehigkeit-entscheiden\\_80\\_270448.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/motivation-zufriedenheit-und-anpassungsaehigkeit-entscheiden_80_270448.html). Abruf am 2017-10-31.
- Homma, N./ Bauschke, R. (2015): Unternehmenskultur und Führung. 2. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Homma, N./ Bauschke, R. /Hofmann, L. (2014): Einführung Unternehmenskultur. Wiesbaden 2014.
- Internet World Business (2015): Google heißt jetzt Alphabet. In: Internet World Business (17/15): 2, S. 11.
- Kaumanns, R./ Siegenheim, V. (2009): Die Google – Ökonomie. Düsseldorf 2009.
- Loebbert, Michael (2014) Kultur entscheidet: Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern. Wiesbaden 2014.
- Macharzina, K./ Welge, M. K./ Kutschker, M. / Engelhard, J. (Hrsg.) (1998): Integration in die internationale Unternehmung. Wiesbaden 1998.
- NZZGrundlehner, W. (2017): Internetdienste in China – wo Google eine kleine Nummer ist. In: NZZ am 28.7.2017. <https://www.nzz.ch/finanzen/internetdienste-in-china-wo-google-eine-kleine-nummer-ist-ld.1312971>. Abruf am 2017-11-05.
- Vougioukas, J. Süddeutsche Zeitung (2010): Urheberrechte in China. <http://www.sueddeutsche.de/politik/urheberrechte-in-china-im-schattenreich-der-mitte-1.880627#redirectedFromLandingpage>. Abruf am 2017-11-05.
- Statista (2017): Alphabet n. d. Anzahl der Mitarbeiter von Google weltweit in den Jahren 2007 bis 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/195387/umfrage/an-zahl-der-mitarbeiter-von-google-seit-2001/>. Abruf am 2017-09-24.
- Schmidt, E. (2014): How Google works (Ebook). Frankfurt 2014.

- 
- Schnitzler, C. C. (2003): Unternehmenskultur in Internetunternehmen: Gestaltungsmöglichkeiten durch Gründer und Führungskräfte. Köln 2003.
- Steiber, A. (2014): The Google model: Managing continuous innovation in a rapidly changing world. Schweiz 2014.



# **Netflix als Kulturinnovator – Chancen und Grenzen moderner Unternehmenskultur im internationalen Kontext**

von Benjamin Bach und Thorben Beißner

## **1. Einleitung**

Das Unternehmen Netflix Inc., im Weiteren „Netflix“ genannt, ist im Jahr 2018 mehr Menschen bekannt denn je und erfährt eine nie dagewesene Aufmerksamkeit. Zum einen hängt das mit der weltweiten steigenden Mitgliederzahl des Unternehmens zusammen und zum anderen mit der in den Medien breit diskutierten These, dass das klassische lineare Fernsehen von sogenannten Online-Streaming-Diensten wie Netflix bedroht ist.

Auch wenn das Unternehmen bzw. die Marke Netflix einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht hat, so ist den meisten Menschen oder auch Unternehmen in Deutschland nur wenig über dessen spezielle Unternehmenskultur bekannt. Mit diesem Beitrag soll auf diese Aspekte und Besonderheiten eingegangen werden.

So veröffentlichte Netflix bereits im Jahr 2009 eine Präsentation in deren Rahmen das von Firmengründer Reed Hastings und Chief Talent Officer Patty McCord entwickelte Unternehmenskulturkonzept vorgestellt und erläutert wurde.

Seitdem wurde diese Präsentation mehr als 17,2 Mio. Mal aufgerufen (Hastings 2009) und fand in einer Vielzahl von Publizierungen Berücksichtigung. Zudem wurde sie von Sheryl Sandberg, Chief Operating Officer von Facebook, als wohlmöglich wichtigstes Dokument, das jemals dem Silicon Valley entsprungen ist, bezeichnet (Lemke 2018). Bis heute findet dieses Konzept, dessen Kern eine „Keine-Regeln-Kultur“ (no rules culture) ist, bei Netflix Anwendung und wurde konsequent weiterentwickelt.

Wie Netflix selbst darstellt, ist dank der entwickelten Unternehmenskultur und dem damit einhergehenden kreativitäts- und ideenfördernden Umfeld eine strategische Erfolgsposition<sup>1</sup> entstanden.

Dies drückt sich nicht zuletzt auch in der Entwicklung des Aktienkurses von Netflix aus, so kann festgestellt werden, dass sich seit 2002 (Börsengang) der Aktienkurs von 15,00 US-Dollar Ausgabepreis (Nasdaq 2018) um 2004,6% auf 300,69 US-Dollar (Stand 27. März 2018) erhöht hat (Nasdaq 2018).

Ausgehend von diesen Zahlen lässt sich glaubhaft behaupten, dass die Unternehmung Netflix durchaus dem Shareholder-Value-Ansatz überdurchschnittlich gerecht wird. Gleichzeitig bedient sie sich allerdings einer Unternehmenskultur, welche dem integrier-

---

<sup>1</sup> Pümpin (1992): „Bei einer Strategischen Erfolgsposition handelt es sich um eine in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.“

ten Managementkonzept nach Bleicher und somit einem eher nicht tayloristischen, sondern humanistischen Führungskonzept gleichkommt. Dies steht, zumindest auf den ersten Blick, in einem eher widersprüchlichen Verhältnis.

Ziel dieses Beitrags soll es daher sein, einerseits die Kultur des Unternehmens Netflix darzustellen und andererseits eine Brücke zwischen dem visionären Praxisansatz sowie den fachliterarischen Theoriekonzepten zu schlagen. Darüber hinaus soll die Unternehmenskultur dahingehend untersucht werden, ob sie maßgeblich zum unternehmerischen Erfolg von Netflix beiträgt bzw. ob sie als eine der Gründe des Erfolgs identifiziert werden kann. Abschließend wird zudem auf die Chancen und Grenzen des von Netflix verfolgten Modells der Unternehmenskultur im internationalen Kontext und speziell dem deutschen Markt eingegangen.

## **2. Vorstellung des Unternehmens Netflix Inc.**

Netflix ist ein US-amerikanisches Unternehmen, das 1997 als Online-DVD-Verleih von Reed Hastings und Marc Randolph gegründet wurde. Der Hauptsitz von Netflix liegt in Los Gatos im US-Bundesstaat Kalifornien (Netflix 2017a). Die Firmierung Netflix ist ein Kunstwort und setzt sich dabei aus dem englischen net für Internet und flick (Plural flicks) für Filme zusammen (Duden 2017).

Kerngeschäft des Unternehmens war es zunächst Filme auf DVD und Blu-ray an Abonnenten zu verschicken (Heeke 2017). Bereits seit dem Jahr 2002 ist das Unternehmen börsennotiert, in dessen Folge eine starke Expansion einsetzte (Netflix 2002). Ab dem Jahr 2007 ist Netflix in das Video-On-Demand<sup>2</sup> Geschäft eingestiegen und hat sich seitdem zum weltweit führenden Streamingportal von Serien und Filmen entwickelt. So stieg die Kundenzahl bis 2010 auf 16 Millionen und bis 2017 auf über 109 Millionen (Netflix 2017a).

Aufgrund der guten Entwicklung plante das Unternehmen im Jahr 2011 den DVD-Versandbereich vom Online-Streaminggeschäft zu trennen. Ziel dieser Trennung war es, die Ressourcen und Kompetenzen von Netflix zu bündeln und so das zukunftsorientierte und vielversprechende Onlinegeschäft zu stärken. Der DVD-Versand sollte unter dem neuen Namen Qwickster fortgeführt werden. Allerdings wurde noch vor der Markteinführung die Entscheidung revidiert, da zeitgleich eine Preiserhöhung des Mitgliederbeitrags verkündet wurde und sich dieses negativ auf die Mitgliederzahlen und den Börsenkurs auswirkte (Heeke 2017; Doughty 2013, S. 2ff.).

Im weiteren Verlauf haben sich bei Netflix dann drei Geschäftsfelder herausgebildet, Domestic streaming (nur in den USA), International streaming (weltweit) und Domestic DVD (nur in den USA). 2010 begann Netflix bereits seinen Streamingdienst auch in Kanada und somit außerhalb der USA anzubieten. In den Folgejahren wurden die Dienste sehr erfolgreich nach Lateinamerika, Europa, Australien, Neuseeland und Japan ausgeweitet. Im Jahr 2017 ist das Unternehmen bereits in mehr als 190 Ländern vertreten,

---

<sup>2</sup> Ji (2008): „Der Begriff Video on Demand [...] bedeutet wortwörtlich übersetzt „Video auf Anforderung“ oder „Video auf Abruf“. VoD ist ein interaktiver Multimediadienst, der als ein „virtuelle Videothek“ zu verstehen ist. Bei diesem Dienst können Spielfilme, Dokumentarfilme, Serien, Musikvideos, Sportsendungen oder auch Nachrichten individuell zu jeder beliebigen Zeit abgerufen werden. [...]“

Ausnahmen bilden Länder wie China oder solche, die keine US-Firmen dulden. Zurzeit besitzt Netflix neben seinem Hauptsitz in den USA auch Niederlassungen in Brasilien, Japan, Singapur, Indien, Südkorea, Taiwan, im Vereinigten Königreich und den Niederlanden (Heeke 2017).

Mittlerweile hat sich das Unternehmen zudem von einem reinen Filmeanbieter zu einem Produzenten von Filmen weiterentwickelt. Wurden anfangs vor allem Rechte am Onlinevertrieb von Filmen der Filmstudios wie Paramount Pictures, Lions Gate Entertainment sowie Metro-Goldwyn-Mayer erworben, produziert Netflix mittlerweile eigene Serien (Stelter 2010). 2013 wurde die erste selbst produzierte Polit-Thriller-Serie „House of Cards“ veröffentlicht. Seitdem folgten viele weitere Eigenproduktionen, wobei Netflix auch auf die jeweiligen regionalen Eigenheiten eines Landes eingeht. Dabei sollen nicht nur die Zuschauer aus dem jeweiligen Sprachraum, sondern auch Menschen über Länder- und Kulturgrenzen hinweg für die Serien und Filme begeistert werden (Heeke 2017).

Im Jahr 2009 machte Netflix im besonderen Maße auf sich aufmerksam, da es mit der Veröffentlichung einer Präsentation mit dem Titel „Freedom & Responsibility“ die firmeninterne Unternehmenskultur für alle Menschen frei zugänglich machte. Die Präsentation erlangte in relativ kurzer Zeit einen hohen Bekanntheitsgrad, da die darin beschriebene Unternehmenskultur sehr stark von anderen bzw. bis dahin bekannten Unternehmenskulturen abwich. Unter anderem ist Netflix hinsichtlich der Arbeitszeiten für sein innovatives Konzept bekannt geworden, dass weder Urlaubs- noch Krankheitsregelungen vorsieht, sondern diese arbeitsfreie Zeit in die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters legt. „Take as much vacation as you want“ (Heeke 2017; McCord 2015, S. 77ff.). Eine Herausforderung für Netflix liegt allerdings in der Übertragbarkeit der Unternehmenskultur ins Ausland. Die kulturellen Werte, die Netflix auszeichnen, sind Ehrlichkeit und Offenheit, so der Chief Production Officer Neil Hunt, in diesem Zusammenhang betonte er allerdings auch, dass diese Kernwerte vor allem in westlichen Ländern funktionieren, jedoch nirgendwo anders (Fairchild 2016b; Bedeke 2016,). Im weiteren Verlauf dieser Case Study wird deshalb die Unternehmenskultur detaillierter beschrieben und der internationale Bezugsrahmen hergestellt.

### **3. Netflix als Kulturinnovator**

Das Gesamtkonstrukt der „Unternehmenskultur Netflix“ setzt sich primär aus zwei symbiotisch ineinandergreifenden Kernbestandteilen zusammen. Zum einen ist dieses der allgemeine unternehmensinterne Grundsatz von „Freedom and Responsibility“, welcher für alle internen Mitarbeiter gilt und sich mit „Freiheit und Verantwortung“ übersetzen lässt. Zum anderen wird das Kultursystem durch zehn Werte ausgefüllt, welchen jeweils eine klare Botschaft in Bezug auf deren Deutung und Verständnis zu Grunde liegt. Im Rahmen dieses Kapitels soll daher der Anspruch von Freedom and Responsibility, das Wertesystem und das generelle Kulturkonzept von Netflix erläutert werden.

### 3.1 Die Unternehmenskultur von Netflix

#### 3.1.1 Freedom and Responsibility

Jeder festangestellte Mitarbeiter des Unternehmens genießt in seinem Arbeitsalltag das Vertrauen des Arbeitgebers, welcher gleichzeitig einen Anspruch an das Verantwortungsbewusstsein jedes einzelnen stellt. Dieses Zusammenspiel bezeichnet Netflix als „Freedom and Responsibility“.

Die „Verantwortung“ (Responsibility) wurde durch Netflix versinnbildlicht wie folgt dargestellt:

„There are companies where people walk by trash on the floor in the office, waiting for someone else to pick it up, and there are companies where people lean down to pick up the trash they see, as they would at home. [...] Picking up the trash is the metaphor for taking care of problems, small and large, as you see them, and never thinking “that’s not my job. [...]” (Netflix 2017a).

Gleichzeitig wird das Konzept der Eigenverantwortung bzw. des Verantwortungsbewusstseins jedes Individuums durch den Grundsatz der „Freiheit<sup>3</sup>“ (Freedom) begleitet. Diese beiden Grundsätze lassen sich auch mit den Worten Selbstorganisation und Selbstlenkung i.S. der 10 Thesen, der Selbstorganisation und Selbstlenkung als Gestaltungsmodell für eine Unternehmung, zum Umdenken im Management von Hans Ulrich (2001) beschreiben.

Dieses sehr allgemeine Rahmenkonzept wird durch zehn zentrale Unternehmenswerte, welche in gewisser Weise ein Anforderungsprofil für die Mitarbeiter darstellen und von Netflix treffender Weise auch als „Behaviors and Skills“ (Verhalten und Fähigkeiten) (Hastings 2009, S.8f.) bezeichnet wird, ergänzt. Im Folgenden werden diese Werte konkret benannt, vorgestellt und analysiert.

#### 3.1.2 Werte<sup>4</sup>

##### Judgement (Urteilsvermögen)

Mitarbeiter von Netflix sollen ihre Umwelt beurteilen und auf dieser Basis auch unter Ungewissheit effektive Entscheidungen treffen können. Hierbei soll insbesondere im Rahmen der Problemidentifikation und -lösung die Ursache des Problems anstelle der Auswirkungen behoben werden. Gleichzeitig gilt es stets das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen und ersterem den klaren Vorrang zu geben.

##### Communication (Kommunikation)

Der Kommunikationskodex sieht das präzise Zuhören als wichtiger an als das vor-schnelle Antworten. Ausgedrückt werden soll sich stets präzise sowohl verbal als auch schriftlich. Anderen Personen gegenüber wird unabhängig deren hierarchischer Stellung

<sup>3</sup> Freiheit im Sinne von Netflix meint, dass jeder Mitarbeiter möglichst viele Freiheiten und Gestaltungsspielräume in seinem betrieblichen Tun genießt.

<sup>4</sup> (Netflix 2017b)

und der eigenen ggf. konträren Meinung ein respektvoller Umgang gepflegt. Je nach Situation soll der Kommunikations- und Sprachstil angeglichen werden, um auch in einem internationalen Kontext verständlich zu sein. Unbeachtet der Situation soll stets gelassen und ruhig agiert werden.

Insbesondere aus dem letzten Punkt lässt sich schlussfolgern, dass Kommunikation für Netflix keine rein verbale, sondern auch eine nonverbale Komponente beinhaltet, welche es zu berücksichtigen gilt. Dies ist insofern wichtig, da auch nonverbale Kommunikation und Signale sich ggf. negativ auf das Gesprächs- und Arbeitsklima auswirken können.

#### Curiosity (Neugier)

Mitarbeiter sollen schnell und eifrig lernen und sich zudem auch andere Sichtweisen einholen. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter sich auch außerhalb ihrer Fachrichtung einbringen sollen und speziell hierdurch Verbindungen und Lösungen finden, zu deren Erkenntnis andere nicht direkt gelangt wären. Außerdem soll ein permanentes Bestreben dahingehend vorliegen, weltweit die Bedürfnisse aller Mitglieder der Unternehmung wahrzunehmen und zu verstehen.

Ganzheitlich betrachtet zeichnet sich hier eine starke Korrelation mit den Thesen 3 und 4 nach Ulrich ab. Einerseits soll durch mehrere Sichtweisen eine eher polarisierende Denkweise unterbunden werden. Andererseits soll durch ein aktives Einbringen auch in anderen Bereichen das mehrdimensionale Denken gefördert, sowie ein ganzheitliches Bild der Unternehmung erzeugt werden (Ulrich 2001). Des Weiteren lassen sich durch die Formulierung „You seek to understand our members around the world, and how we entertain them“ zwei Annahmen treffen. Zunächst werden mit Nutzern (Member) im Jahresabschluss des Unternehmens die Abonnenten des Streaming-Dienstes bezeichnet, welchen ein Unterhaltungsprogramm (Entertainment) zur Verfügung gestellt wird. Im engeren Sinne lässt sich das englische Wort „Member“ jedoch auch mit dem deutschen Wort Zugehöriger übersetzen, was einen Bezug auf die Mitarbeiter zulässt. Im weiteren Sinne kann das Wort „Member“ jedoch auch mit dem deutschen Wort Strukturmitglied übersetzt werden, was mit Blick auf die Mitglieder einer Unternehmensstruktur auch die Aktionäre und weitere Interessensgruppen beinhaltet. Berücksichtigt man dies, so ist eine zentrale Wertedefinition die, dass man alle Interessensgruppen berücksichtigt und somit den Stakeholder-Ansatz verfolgt.

#### Innovation (Erneuerung)

Mitarbeiter sind stets dazu angehalten neue, nützliche Ideen zu entwickeln. Um das Ideenpotenzial fortlaufend aufrecht zu erhalten werden Mitarbeiter dazu angehalten vorherrschende Meinungen, unter Voraussetzung des Vorschlags einer anderen Herangehensweise in Fragen zu stellen, sowie Sachverhalte neu zu konzipieren, um auch für schwierige Probleme eine praktische Lösung zu finden. Da durch Ideen und deren Umsetzung auch Veränderungen verbunden sind, sollten sich die Mitarbeiter durch eine Leidenschaft zum „Change“ auszeichnen. Eine Fokussierung bzw. Rahmen erhält dieses Konzept durch den allgemeinen Anspruch, dass Unternehmen durch Vereinfachung und Reduktion der Komplexität flexibel zu halten. In dieser Wertedefinition zeichnet sich ein expliziter Wunsch zum Entwickeln und Vorbringen von Ideen ab. Gleichzeitig wird hierbei

nicht das Zusammenspiel von Komplexitätsproduktion und -reduktion vernachlässigt. Zwar wird durch ein proaktives Ideenmanagement indirekt zur Komplexitätserhöhung aufgerufen, jedoch auch übergreifend das Ziel der Komplexitätsreduktion in der Wertedefinition verankert.

### Courage (Mut)

Als optimaler Nährboden für eine funktionierende Unternehmenskultur ist eine offene, ehrliche und vertrauensvolle Kommunikation unabdingbar. Mitarbeiter sollten stets ermutigt werden, das, was aus ihrer Sicht das Beste für die Unternehmung ist, mit anderen zu teilen. Dies spiegelt sich auch in den Unternehmenswerten wieder. Mitarbeiter sind dazu aufgefordert, ihre Meinung auch dann beizutragen, wenn sie u. U. kontrovers zum aktuellen Konsens steht. Ebenso werden Mitarbeiter ermutigt, Entscheidungen zu treffen und smarte (intelligente) Risiken einzugehen, sowie möglichen Fehlern offen gegenüber zu stehen. Mitarbeiter sind zudem dazu angehalten, den Status Quo der Unternehmung wiederkehrend in Frage zu stellen. Die letzte unternehmenskulturell interpretierte Definition von Courage im Sinne von Netflix ist, dass jede vermeintlich nicht in Einklang mit den Unternehmenswerten stehende Handlung in Frage gestellt wird. Dies ist ein zentraler Baustein für die Funktionalität von Freedom und Responsibility sowie die des Systems der Unternehmenskultur. Die Ermutigung zum Eingehen von Risiken, dem Treffen von Entscheidungen sowie daraus resultierenden Fehlern lässt den Rückschluss zu, dass innerhalb der Netflix-Kultur eine Fehlerkultur verankert ist.

### Passion (Leidenschaft)

Mitarbeitern soll ein Streben nach Exzellenz dahingehend innewohnen, dass andere hierdurch zu gleichem Streben, Tatendrang und Handeln motiviert werden. Untermauert wird dies durch den Anspruch, stets beharrlich und optimistisch zu sein. Des Weiteren zeichnet sich ein Mitarbeiter durch eine Emotionsintensität aus in welcher Selbstbewusstsein intrinsischen Ursprungs ist und nicht zur Schau gestellt, sowie das Eingestehen von Fehlern offen kommuniziert wird. Zuletzt wird in Verbindung mit Punkt c auch hier nochmals in den Vordergrund gestellt, dass jeder Mitarbeiter in gesteigerten Maße ein Bewusstsein für die Kunden und den Erfolg der Unternehmung in sich trägt.

### Selflessness (Selbstlosigkeit)

Im Rahmen der Entscheidungsfindung soll sich nicht auf die bestmögliche Alternative für das Individuum oder die Gruppe fokussiert werden, sondern unter dem Aspekt des optimalen Handelns im Sinne der Unternehmung agiert werden. Der Entscheidungsfindungsprozess wird zusätzlich dadurch unterstützt bzw. beschrieben, dass Mitarbeiter in Bezug auf die Lösungsfindung offen gegenüber jeder möglichen Idee sein sollen. Gewährleistet werden soll dies über einen offenen und insbesondere proaktiven Austausch von Informationen. Gleichzeitig ist explizit gewünscht, dass sich Mitarbeiter gegenseitig unterstützen.

Wenn Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit (bspw. der Entscheidungsfindung) im eigenen Sinne oder allgemeiner formuliert nicht im Einklang mit der Vorstellung des Unter-

nehmens handeln, so liegt unternehmensintern ein Prinzipal-Agent-Problem vor, bei entsprechenden Rahmenbedingungen auch die Problematik des Moral Hazard. Netflix versucht diese Problematiken bereits vor ihrer Entstehung zu unterbinden. Dies wird unter anderem dadurch realisiert, dass Mitarbeiter dazu angehalten sind, im Sinne des Arbeitgebers zu handeln. Nimmt man nun die Punkte e und g mit in diese Betrachtung, so besteht zumindest theoretisch ein interner Kontrollmechanismus, welcher der Problematik entgegenwirken soll. Einerseits dadurch, dass die eigene Meinung in Bezug auf die bestmögliche Entscheidung auch in unangenehmen Situationen kundgetan wird. Andererseits dadurch, dass Informationen proaktiv und offen geteilt werden sollen und somit das Auftreten von Informationsasymmetrien in Teilen unterbunden werden kann. Durch Kollaboration zwischen einzelnen Arbeitnehmern und dem proaktiven Austausch von Informationen werden zudem Wissenssynergien und Ideenreichtum der Unternehmung gefördert. Hieraus lässt sich indirekt schlussfolgern, dass es nicht im Bestreben von Netflix ist, dass die Arbeitsauslastung der Mitarbeiter permanent gegeben ist. Andernfalls blieben keine Freiräume für kollegiale Unterstützung.

#### Inclusion (Eingliederung)

Hier ist der Anspruch, dass Zusammenarbeit unbeeinflusst der Kultur und der Hintergründe (wie bspw. dem Bildungshintergrund) stattfinden soll. An Stelle dessen, soll eine Neugier in Bezug auf den Facettenreichtum der Interaktionen von Personen mit unterschiedlichen Hintergründen herrschen. Dieser Anspruch wird, mit dem Ziel einer besseren Entscheidungsfindung, um die Aufforderung andere Sichtweisen zu akzeptieren und zu fördern, erweitert.

#### Integrity (Integrität)

Eine offene und ehrliche Kommunikation, menschliches Miteinander und Diskussionen auf der Sachebene sowie deren Wichtigkeit im Rahmen der humanistischen Auslegung des Begriffes Unternehmenserfolg, werden von Netflix in diesem Unternehmenswert festgehalten. Die Kommunikation soll offen und direkt erfolgen. Dies impliziert, dass überlaufende Postfächer, wie sie in vielen Unternehmen anzutreffen sind, für Netflix keine effektive Art der Kommunikation darstellen. Gleichzeitig wird Wert daraufgelegt, dass Kommunikation stets offen erfolgt und hierdurch unnötig lange Gespräche vermieden werden. Offenheit und Direktheit zusammengenommen schaffen gemäß der Vorstellung von Netflix somit eine optimale Basis für effiziente Kommunikation.

Um Kommunikation nicht nur effizient, sondern auch effektiv zu gestalten und den zu erwartenden Output qualitätstechnisch zu maximieren, legt das Unternehmen zudem Wert auf „nicht-politische“ Entscheidungen – dies besonders, wenn Meinungen voneinander abweichen. Dabei sollen Meinungen und insbesondere Widersprüche stets und ausschließlich auf Basis objektiver Kriterien vorherrschen.

Um die im Unternehmen angedeutete Fehlerkultur funktionsfähig zu halten und zu optimieren, werden Mitarbeiter auch dazu angehalten, begangene bzw. passierte Fehler schnell einzuräumen. Je früher Fehler bekannt sind, desto schneller können diese korrigiert werden.

## Impact (Wirkung)

Der letzte der zehn Werte richtet sich an die Definition von Arbeitsleistung. Der typische Netflix-Mitarbeiter soll daher regelmäßig beeindruckende Mengen an wichtiger Arbeit hervorbringen. Der Fokus liegt hierbei auf dem Hervorbringen wichtiger Arbeit. Dies folgt indirekt dem Grundsatz der Differenzierung von komplizierten und komplexen Aufgaben. Komplizierte Aufgaben sind für den Laien schwierig, jedoch für den Spezialisten trivial. Komplizierte Aufgaben sollten daher hochgradig automatisiert werden und somit der Fokus der Mitarbeiter überwiegend auf der Bewältigung komplexer Aufgaben und somit dem dynamischen Teil der Wertschöpfung liegen (Fendler 2018, Folie 7 und 8). Des Weiteren sollten Mitarbeiter stets ein gleichbleibendes Maß an „Performance“ abliefern. Ist dies der Fall, geht Netflix davon aus, dass hierdurch die Qualität der personenübergreifenden Arbeit gesteigert wird. Gleichbleibend hohe Arbeitsqualität suggeriert Verlässlichkeit und kann somit das Vertrauen und den Teamgedanken positiv beeinflussen.

Ebenso sollen Mitarbeiter zum „Querdenken“ und lösungsorientierten Handeln neigen, anstelle sich anhand bestehender Prozesse und derer simplifizierten Abbildung der Wirklichkeit zu bedienen.

Abschließend kann bzgl. der Wertestruktur von Netflix gesagt werden, dass diese richtungsweisend für jeden Mitarbeiter des Unternehmens sein soll. Gleichzeitig sollte auch berücksichtigt werden, dass einige Wertekomponenten bzw. -vorstellungen gewisser Softskills bedürfen, welche von Natur aus nur begrenzt geschult oder vermittelt werden können. Vielmehr wohnen diese (in der gewünschten Form) einer Person bereits inne oder fehlen gänzlich. Die Vorselektion der Mitarbeiter in Bezug auf deren Softskills ist daher ein ebenfalls entscheidender Erfolgsgarant. Abrundend sollte erwähnt sein, dass die Entwicklung, Formulierung und Präsentation eines Wertesystems ein aufwendiges Verfahren ist, welches wohl durchdacht werden sollte. Jedoch stellt das reine Vorhandensein eines Wertesystems die kleinere Aufgabe des mehrstufigen Prozesses dar. Durch Netflix wurde dies wie folgt formuliert: „It's easy to write admirable values; it's harder to live them“ (Netflix 2018a).

### **3.2 Replizierbarkeit im internationalen Kontext unter Zuhilfenahme des EPRG-Modells und Hofstedes Kulturdimensionen**

#### **3.2.1 Analyse des Führungskonzepts von Netflix mittels EPRG-Modell**

Bereits in Kapitel 2 der Case Study wurde auf die zunehmende Internationalität von Netflix eingegangen und wie sich das Unternehmen von einem nationalen zu einem internationalen Unternehmen entwickelt hat. Dies wurde zunächst an bestimmten Messgrößen, wie der steigenden internationalen Mitgliederzahl, der Verfügbarkeit des Streaming-Angebots in immer mehr Ländern oder den verschiedenen weltweiten Standorten von Netflix verdeutlicht. Solche Strukturvariablen oder auch Leistungskriterien besitzen allerdings nur einen rein quantitativen Charakter um den Grad der Internationalisierung eines Unternehmens zu bestimmen (Perlit / Schrank 2013, S. 81). Darüber hinaus soll im Falle von Netflix aber auch eine qualitative Betrachtung vorgenommen werden. Dafür eignet sich besonders das von Perlmutter entwickelte EPRG-Modell, das im weiteren Verlauf als idealtypisches Basismodell herangezogen wird. Denn das EPRG-

Modell basiert auf der Überlegung, wie Unternehmen organisatorisch auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können. Hierfür wird u. a. die Unternehmenskultur und -politik von Netflix untersucht und in Beziehung zu dem Modell von Perlmutter gesetzt. Aus der Unternehmenskultur, wie sie im vorherigen Abschnitt beschrieben wurde, können die Werte des Unternehmens bzw. die Wertvorstellungen der bei Netflix agierenden Entscheidungsträger abgeleitet werden und dienen somit als wesentlicher Bestimmungsfaktor für die unternehmensinterne Orientierung.

Die Internationalisierung von Netflix führt fast zwangsweise zur Notwendigkeit eines internationalen bzw. interkulturellen Managements. Diesbezüglich schreibt Schulte (1988, S. 194) zum Beispiel, dass die Schaffung einer global konsistenten Unternehmenspolitik als erstrebenswerter Zustand gilt, um firmenspezifisch eine international einheitliche Unternehmenskultur zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Wie bereits aus dem grundlagenbezogenen Teil dieses Buches hervorgeht, handelt es sich beim internationalen Management um die Unternehmensführung vom Stammsitz des Unternehmens über die jeweilige Landesgrenze hinaus. Somit sieht sich auch Netflix mit Fragen zur internationalen Unternehmensführung bzw. -strategie konfrontiert, dazu gehört zum Beispiel eine internationale Standortpolitik, interkulturelle Zusammensetzung und Steuerung des Managements oder Auslandsentsendungen von Mitarbeitern (Blom / Meier 2017, S. 25).

Das EPRG-Modell liefert nun die Möglichkeit zu bestimmen, welche Unternehmenspolitik bzw. -orientierung ein Unternehmen verfolgt, um einem internationalen Management gerecht zu werden. Nachstehend sind noch einmal kurz die vier unterschiedlichen Ausrichtungen bzw. Entwicklungsstufen, wie sie Perlmutter beschrieben hat, aufgelistet.

- Ethnozentrische Orientierung: Ist eine am Heimatland orientierte Unternehmensführung.
- Polyzentrische Orientierung: Ist eine am Gastland orientierte Unternehmensführung.
- Regiozentrische Orientierung: Ist eine an Länderregionen mit ähnlicher Kultur orientierte Unternehmensführung.
- Geozentrische Orientierung: Ist eine multikulturelle orientierte Unternehmensführung, unabhängig von einzelnen Landeskulturen (Perlitz / Schrank 2013, S. 81).

Nachfolgend wird nun die aktuelle Unternehmenskultur sowie -politik von Netflix mit den einzelnen Orientierungen abgeglichen, um im Anschluss festzustellen, welche Orientierung bzw. welche Mischform der Orientierungen auf das Gesamtunternehmen Netflix im internationalen Kontext zutrifft. Zur Annäherung an die Frage werden zunächst sieben verschiedene Aspekte der Organisationsstruktur, angelehnt an Heenan und Perlmutter, in Bezug auf Netflix untersucht (Heenan / Perlmutter 1979, S.18ff.). Zu den sieben Aspekten der Organisationsstruktur gehören:

- Komplexität der Organisation
- Autorität und Entscheidungsmacht
- Bewertung und Kontrolle
- Anreize, Belohnung, Sanktionen

- Fluss von Kommunikation und Informationen
- geografische Identifikation
- Personalentwicklung und Besetzung

a. Komplexität der Organisation

Die globale Strategie von Netflix besagt, dass das Unternehmen international so schnell wie möglich wachsen und gleichzeitig profitabel bleiben soll. In den vergangenen sieben Jahren hat Netflix seine Mitgliederzahlen fast versiebenfacht (109 Millionen) und das Streaming-Angebot ist mittlerweile in über 190 Ländern verfügbar. Eine so starke Expansion geht unweigerlich mit einer Steigerung der Komplexität innerhalb der Organisation einher. Durch die Zunahme der Internationalisierung steigt unter anderem die Komplexität bezüglich der Koordination und Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten. Dies wiederum führt zu einer höheren Ressourcenbindung bzw. -belastung sowohl finanziell als auch personell (Strietzel 2005, S. 78). Darüber hinaus sieht sich Netflix nicht nur einem globalen Wettbewerb gegenüber, sondern ebenso Unterschiede in Ländern, Regierungen, Kulturen und Sprachen (Schreyögg / Conrad 2008, S. 133). Um die gesteigerte Komplexität zu bewältigen, postuliert Netflix bei seinen Mitarbeitern, dass die Reduzierung und Vereinfachung von Komplexität bereits Teil der Innovation des Unternehmens ist. So soll z. B. eine starke Zentralisierung und Inflexibilität vermieden werden. Bezogen auf die vier Orientierungen kann somit festgehalten werden, dass die Organisation von Netflix zunehmend komplex und global hoch interdependent ist, was wiederum mit der geozentrischen Orientierung korreliert.

b. Autorität und Entscheidungsmacht

Für Netflix beschreiben die Begriffe Freedom und Responsibility den Kern der Unternehmenskultur. Dies bedeutet unter anderem, dass Mitarbeiter dazu ermutigt werden sollen unabhängige und eigene Entscheidungen im Sinne der Unternehmung zu treffen. Zudem vermeidet Netflix eine Top-Down-Kultur, da sie Effektivität und Innovation der Mitarbeiter verhindert. Dies setzt allerdings ein hohes Maß an Vertrauen in die Mitarbeiter voraus. Das herrschende Vertrauen sowie die Entscheidungsfreiheit bei Netflix lassen sich durch die folgenden Aussagen des Unternehmensgründers Reed Hastings unterstreichen:

“I take pride in making as few decisions as possible, as opposed to making as many as possible.”, “It’s creating sense (in your employees) that ‘If I want to make a difference, I can make a difference.’” (Snyder 2014).

Es wird darüber hinaus großer Wert auf eine kollaborative Zusammenarbeit bei Netflix gelegt. Auch mit Blick auf die verschiedenen Standorte von Netflix und dem Hauptsitz in den USA, kann daher von einer weltweiten oder zumindest von einer regionalen Zusammenarbeit ausgegangen werden. Die genannten Punkte deuten sowohl auf eine regiozentrische als auch auf eine geozentrische Orientierung bei

Netflix hin. Eine klare Abgrenzung hinsichtlich der Orientierung ist in diesem Fall nur schwer möglich.

#### c. Bewertung und Kontrolle

Eine der zentralen Botschaften aus der Unternehmenskultur von Netflix lautet, dass Regeln vermieden werden sollen. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass durch Regeln die Gefahr einer Überregulierung besteht und setzt daher in ihrer Unternehmenskultur auf Prinzipien, die von allen gelebt werden sollen. Dies spiegelt sich auch in der starken internationalen Expansion der letzten Jahre wider. Netflix hat nicht versucht der steigenden Komplexität mit Regeln zu begegnen und so ein mögliches Wachstumschaos aufgrund der Internationalisierung zu vermeiden. Vielmehr folgt man der Ansicht, dass das nur mit selbstdisziplinierten Mitarbeitern möglich ist. Ein weiteres Prinzip des Unternehmens besagt, dass immer nur in Netflix' bestem Interesse gehandelt werden soll. Wobei Netflix darauf hinweist, dass dieses immer mit den im jeweiligen Land rechtlichen und kulturellen Gegebenheiten einhergehen muss. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Netflix durch seine Unternehmenskultur eine Art universellen Standard vorgibt, der auch in den Auslandsniederlassungen gelebt werden soll, der allerdings nicht starr ist und je nach lokalen Gegebenheiten angepasst wird. Dies würde auch dem Netflix-Gedanken „Context, not control“ oder „Managing through context“ entsprechen. Damit soll ausgesagt werden, dass eine Entscheidung oder ein bestimmtes Vorgehen immer vom Kontext abhängen, also nur eine Bewertung vorgenommen werden kann, wenn zunächst alle relevanten Informationen vorhanden sind und vor allem alle Beteiligten miteingebunden werden. Es gilt also nicht per se nur der Standard des Heimatlandes (den USA), sondern abhängig vom Kontext können auch lokale Standards des jeweiligen Standortes einbezogen werden. Nach dieser Argumentation kann nur auf eine geozentrische Orientierung geschlossen werden, da Kontrollstandards und Bewertungen sowohl in der inländischen Zentrale also auch mit regionalen oder lokalen Niederlassungen in Verbindung steht.

#### d. Anreize, Belohnung, Sanktionen

Netflix beschreibt diesen Aspekt in der eigenen Unternehmenskultur folgendermaßen,

„Succeeding on a dream team is about being effective, not working hard. Sustained “B” performance, despite an “A” for effort, gets a respectful generous severance package. Sustained “A” performance, regardless of level or effort, gets rewarded.“ oder auch, “We give adequate performers a generous severance package, so that we can find a star for that position.” (McAlone 2017)

Ziel des Unternehmens ist es, nur die besten Leute für die jeweiligen Positionen einzustellen, weshalb auch das am Markt übliche maximale Gehalt zahlt. Zudem wird jährlich eine Anpassung des Gehalts vorgenommen, je nach den aktuellen Marktgegebenheiten. Allerdings wird darauf verzichtet, dass in wirtschaftlich schlechten Zeiten das Gehalt einfach reduziert wird. Dies wird damit begründet,

dass bei professionellen Sportmannschaften ebenfalls keine Gehaltskürzung vorgenommen wird, wenn die Mannschaft eine längere Zeit keine Spiele mehr gewonnen hat. Auf der anderen Seite können alle Mitarbeiter bei Unternehmenserfolgen und einer positiven Entwicklung des Netflix-Aktienkurses profitieren. Netflix bietet seinen Mitarbeitern die Möglichkeit das eigene Vergütungsmodell mitzubestimmen, in dem Mitarbeiteraktioptionen angeboten werden und so das Verhältnis von Gehalt und Aktioptionen individuell festgelegt wird. Da das Unternehmen allerdings nur Top-Mitarbeiter halten möchte, werden regelmäßig sogenannte „Keeper tests“ von den Managern durchgeführt. Dabei geht es darum, dass der Manager sich selbst hinterfragen soll, für welche seiner Mitarbeiter er alles tun würde, um sie im Unternehmen zu halten. Sollte einer der Mitarbeiter den „Keeper test“ nicht bestehen, wird ihm ein großzügiges Abfindungspaket angeboten, um eine schnelle Neubesetzung der Stelle zu ermöglichen. Laut Netflix geschieht dies mit dem allerhöchsten Respekt für den Mitarbeiter. Anhand der bei Netflix beschriebenen Unternehmenspraxis bezüglich solcher Anreizsysteme kann der Rückschluss gezogen werden, dass es sich um eine eher geozentrische Orientierung handelt, da scheinbar unabhängig von lokalen oder weltweiten Unternehmenszielen alle Mitarbeiter von einer positiven Entwicklung profitieren und belohnt werden.

#### e. Fluss von Kommunikation und Information

Aus der von Netflix veröffentlichten Unternehmenskultur geht hervor, dass Informationen offen, breit, bewusst und proaktiv geteilt werden sollen. So sind zum Beispiel auch Dokumente allen Mitarbeitern frei zugänglich, um sie zu lesen oder zu kommentieren. Es soll kein klassisches Kirchturmdenken entstehen, vielmehr soll ein sehr offener Umgang miteinander gefördert werden. Daher sind Offenheit, Authentizität, Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Transparenz nicht wegzudenkende Werte bei Netflix. Dies beinhaltet auch, dass nur über andere Personen im Unternehmen gesprochen wird, wenn diese Personen selbst auch anwesend sind. Zudem sollen Fehler frei und offen zugegeben werden. Um Fehler überhaupt erst so gering wie möglich zu halten, setzt Netflix auf eine Feedback-Kultur mit regelmäßiger Kommunikation, damit relevante Informationen allen zu Verfügung stehen. Dabei ist die Kommunikation nicht unidirektional, sondern es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine bidirektionale Kommunikation auch auf allen Ebenen und Bereichen gewünscht ist. Daraus lässt sich die Erkenntnis ziehen, dass Netflix auch hier eine geozentrische Orientierung verfolgt, da die Kommunikation und der Informationsfluss zwischen allen Einheiten weltweit und bidirektional stattfinden sollte.

#### f. Geografische Identifikation

Die Denkweise von Netflix bzw. der Mitarbeiter hinsichtlich der geografischen Identifikation lässt sich durch den folgenden Auszug aus der Unternehmenskultur veranschaulichen.

„Around the world, we live and create our culture together. In fact, hundreds of our global employees contributed to this document (Freedom and Responsibility). We do not seek to preserve our culture – we seek to improve. Every person who joins us helps to shape and evolve the culture further. It takes diversity of thought, culture, background, and perspective to create a truly global internet TV network.” (Netflix 2017a)

Für Netflix steht somit eine globale Identität im Vordergrund, die aber auch nationale Interessen wahrnimmt und miteinbezieht. Dies entspricht einer geozentrischen Orientierung.

#### g. Personalentwicklung und Besetzung

Bei Netflix liegt der Fokus zur Besetzung von Stellen auf Talent und Werten des Bewerbers, dazu gehören Eigenschaften wie Integrität, Exzellenz, Respekt und Zusammenarbeit. Zudem hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, nur die Besten einzustellen und nur die hoch effektiven Mitarbeiter zu halten. Dies ging auch schon aus einem der vorherigen Aspekte zu Anreizsystemen bei Netflix hervor. Des Weiteren beschreibt sich das Unternehmen selbst als einen Ort, der nichts für Menschen ist, die Wert auf Job-Sicherheit, Stabilität und die Anzahl der Dienstjahre legen. Diesbezüglich passt auch der Satz “Being a team not a family” (Netflix 2018d). Mit Team wird hier wieder Bezug auf eine professionelle Sportmannschaft genommen, Netflix versucht also zu jeder Zeit ein „Dream Team“ aufzubauen, mit dem die gemeinsame Verfolgung von ehrgeizigen Unternehmenszielen möglich ist. Dabei ist es besonders wichtig, dass die Mitarbeiter effektiv mit Menschen aus verschiedensten Kulturen zusammenarbeiten (“You collaborate effectively with people of diverse backgrounds and cultures.”) (Netflix 2018e). Außerdem soll es Ziel eines jeden Mitarbeiters sein, sich gegenseitig besser zu machen. Die Personalauswahl ist also weniger abhängig von einer lokalen oder regionalen Zugehörigkeit der Personen, vielmehr stehen bestimmte Leistungskriterien im Vordergrund. Es kann also von einer globalen Auswahl des Personals ausgegangen werden. Eine weitere wichtige Erkenntnis ist hierbei, dass Netflix sich nicht nur auf lokales bzw. regionales Personal bei der Auswahl beschränkt. Allerdings wird es an einigen Standorten des Unternehmens auch verstärkt Mitarbeiter aus dem jeweiligen Land bzw. der jeweiligen Region geben. Somit kann dieser Aspekt des Unternehmens mit einer geozentrischen Orientierung gleichgesetzt werden.

Ausgehend von den Ergebnissen der sieben untersuchten Aspekte der Organisationsstruktur, kann festgehalten werden, dass es sich bei dem Unternehmen Netflix in erster Linie um eine geozentrische Orientierung handelt, die zum Teil aber auch poly- sowie regiozentrische Eigenschaften aufweist. Wie eingangs zu diesem Kapitel bereits beschrieben, handelt es sich bei dem EPRG-Modell um ein idealtypisches Modell, dass in der Unternehmenspraxis kaum in Reinform vorkommt. Dazu schreiben Wortzel und Wortzel (1985, S. 409):

„In practice, none of these models exists in pure form. Most MNCs work out a hybrid orientation that includes a combination of home and host country policies that eventually evolves into a corporate subsystem composed of many different cultural components that interact uniquely in each larger cultural environment in which the company operates. Specific business practises are different within host country subsidiaries, but an overarching uniform strategy is maintained for the MNCs as a whole.”

Es kann bei Netflix also generell von einer Mischkulturstrategie ausgegangen werden, die eine weltweite einheitlich geprägte Unternehmenskultur und -politik anstrebt. Vor allem die Sichtweise von Netflix, dass nur die Besten eingestellt werden sollen, die die Probleme lösen können, unabhängig von den Nationalitäten, spricht für eine geozentrische Orientierung. Aber auch, dass der Hauptsitz und die einzelnen Standorte als Teil eines Ganzen gesehen werden, mit sowohl weltweiten als auch lokalen Zielen. Als Vorteil der geozentrischen Orientierung kann ein internationales Image, das weltweite Mitarbeiterpotenzial, hohe Flexibilität der Unternehmenseinheiten und der internationale Know-how-Transfer angesehen werden. Nachteile liegen hingegen in den hohen Kosten der Personalbesetzung, den komplexen Kommunikationsstrukturen und einer aufwendigen Unternehmenskulturentwicklung (Blom / Meier 2017, S. 28).

### **3.2.2 Netflix – Universalist oder Kulturalist?**

Bezogen auf die in diesem Buch bereits beschriebene Kulturalismus- und Universalismus-Kontroverse, lassen sich auch die im vorangegangenen Abschnitt vier genannten Orientierungen (ethno-, poly-, regio- und geozentrisch) den beiden Ausprägungen jeweils zuordnen. Der Kulturalismus lässt sich mit der polyzentrischen und regiozentrischen Orientierung vergleichen und der Universalismus dementsprechend mit der ethnozentrischen und geozentrischen Ausrichtung (Dülfer 1996, S. 177ff.). Daher wird auch in diesem Abschnitt abschließend noch kurz eine Einordnung der Unternehmenskultur von Netflix in eine der beiden Ausprägungen vorgenommen. Durch die Anwendung des EPRG-Modells im vorherigen Teil konnte festgestellt werden, dass Netflix vor allem eine geozentrische Orientierung verfolgt. Laut Dülfer (1996, S. 177ff.) wäre Netflix demnach dem Universalismus zuzuordnen, da der Universalismus mit den ethno- und geozentrischen Orientierungen zu vergleichen ist.

Diese Betrachtung greift allerdings zu kurz, was nachstehend erläutert wird. Zunächst kann festgehalten werden, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur von Netflix durch das Stammhaus in den USA geprägt wurde, auch wenn im Laufe der Zeit und besonders im Laufe der internationalen Expansion weitere Einflüsse auf die Kultur der Organisation eingewirkt haben. Dies wird besonders deutlich durch die Aussage von Netflix, dass die Unternehmenskultur weltweit gemeinsam gelebt und gestaltet wird und dass alle Mitarbeiter ihren Beitrag zum Dokument „Freedom & Responsibility“ leisten. Netflix hat also erkannt, dass Landeskulturen und Mitarbeiter einen Einfluss auf die Denk- und Verhaltensweisen von und in Organisationen ausüben und bindet dies für sich sinnvoll ein, um die eigene Unternehmenskultur stetig weiterzuentwickeln. Generell kann also von einem universalen Ansatz der Unternehmenskultur bei Netflix ausgegangen werden, da die Übertragbarkeit der Kultur für machbar und sinnvoll erachtet wird. Allerdings versucht

Netflix auch nicht, die Unternehmenskultur strikt beim Status quo zu halten, sondern hat zum Ziel sich stetig zu verbessern.

### 3.2.3 Herausforderungen für die Netflix-Kultur in anderen Ländern

Wie aus der Unternehmenskultur von Netflix, insbesondere der Detaildarstellung der Werte, hervorgeht, stellt das Unternehmen in Bezug auf seine Mitarbeiter spezifische Anforderungen, welche stark durch generelle Verhaltensweisen und Softskills geprägt sind. Hieraus könnte man nun schlussfolgern, dass gemäß der klassischen Aussage „strategy follows structure“ eine Unternehmenskultur geschaffen wurde, welche sich stark an den allgemeingültigen kulturellen Wertvorstellungen einer Gesellschaft orientiert. In diesem konkreten Beispiel würde dies bedeuten, dass die Netflix-Kultur bzgl. ihrer Ausprägungen stark an den kulturellen Werten der USA ausgerichtet ist<sup>5</sup>.

Um die formelle Harmonie zwischen Unternehmenskultur und vorherrschender nationaler Kultur zu analysieren, haben sich die Verfasser für einen Vergleich der Netflix-Kultur mit den Kulturdimensionen nach Hofstede entschieden. Auf Basis der vorangegangenen Darstellung der Netflix-Kultur bewerten die Verfasser die einzelnen Ausprägungen, welche einen hinreichenden Nährboden für das Kulturmodell bieten, wie folgt:

- Dimension Machtdistanz

Da auch gegenüber Führungskräften offen gesprochen werden soll und zudem Mitarbeiter bei Netflix dazu motiviert werden eigene Entscheidungen zu treffen, sehen die Verfasser hier keinen vorherrschenden Top-Down-Ansatz.

- Dimension Individualismus / Kollektivismus

Selbstverwirklichung ist für Netflix ebenso wichtig wie der Teamgedanke und die Verlässlichkeit der Mitarbeiter. Dies spiegelt sich in den Werten wider. Nach Hofstede stehen die Ausprägungen einer jeden Dimension sich pareto-effizient gegenüber, was dem Grunde nach die Annahme mit sich bringt, dass beides zugleich kaum existieren kann.

- Dimension Maskulinität

Auf Basis der Grundannahme von „Freedom and Responsibility“ sowie den Werten des Unternehmens, sehen die Verfasser hier eine feministischere Ausrichtung.

- Dimension Unsicherheitsvermeidung

Netflix motiviert alle Mitarbeiter zu dem Mantra „You follow on results over process“ und „You take smart risks and are open to possible failure“ (Netflix 2018a). Beides spricht dafür, dass Unsicherheiten bewusst eingegangen werden sollen.

---

<sup>5</sup> Da das Unternehmen Netflix seinen Ursprung in den USA hat, sehen die Verfasser diese als Quelle und Erprobungsgebiet des Kulturmodells an.

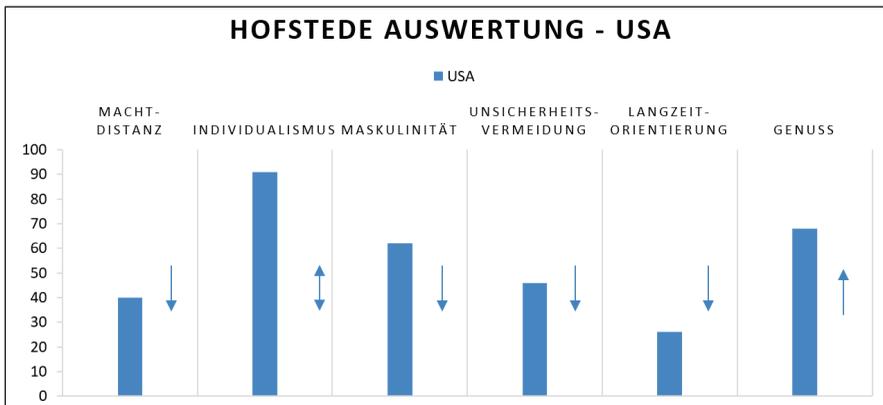
- Dimension Langzeit- / Kurzzeitorientierung

Aus Sicht der Verfasser ist das Unternehmen Netflix überwiegend kurz- bis mittelfristig ausgelegt. Dies begründet sich aus der Branche heraus. Im Entertainmentbereich sehen sich Unternehmen der sich kontinuierlich ändernden Erwartungshaltung der Konsumenten ausgesetzt. Einschaltquoten können sehr kurzfristig über die Fortführung oder Absetzung von Inhalten entscheiden. Gleichzeitig spielt das Angebot von Wettbewerbern eine ebenfalls zentrale Rolle in Bezug auf die eigene Planung. Diese kurz- bis mittelfristige Orientierung ist aus Sicht der Verfasser erforderlich, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten.

- Dimension Genuss / Beschränkung

Die letzte prägt sich durch Genussorientierung aus.. „Freedom“ steht im Sprachgebrauch von Netflix für die Freiheit, welche jedem Mitarbeiter in seiner individuellen Arbeitsausgestaltung zukommt und zusteht.

Die Kulturdimensionen nach Hofstede stellen sich für die USA wie folgt dar:



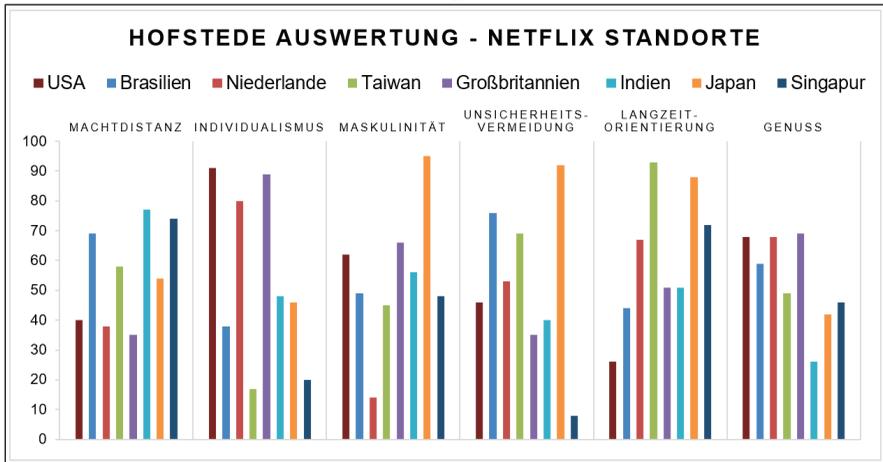
**Abbildung 1: Kulturdimensionen nach Hofstede für USA**  
Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Hofstede 2018.

Die Pfeile sollen verdeutlichen, welche Art der Dimensionsausprägung, entsprechend der im Vorhinein getätigten Einschätzungen, als förderlich für die „Netflixkultur“ anzusehen ist. Die tatsächliche Ausprägung nach Hofstede wird hierbei anhand der Balken dargestellt.

Anhand der Grafik kann die vorangegangene Vermutung „strategy follows structure“ zunächst untermauert werden. Von den 6 Hofstede Dimensionen harmonisieren 5 mit den Vorannahmen der Verfasser. Bei der 2. Dimension (Individualismus / Kollektivismus) liegt das Pro und Contra der Ausprägung stark an dem partiellen Tätigkeitsfeld, in dessen Rahmen eine entsprechende Bewertung vorgenommen wird. Dies wird im weiteren Verlauf noch am Beispiel Taiwan erläutert. Vorerst lässt sich daher in einer ersten Aussage

schlussfolgern, dass eine Harmonie zwischen den national vorherrschenden Kulturaspekten und der Unternehmenskultur vorherrscht und hierdurch positive Auswirkungen auf die Unternehmung ausgeübt werden.

Nachfolgend wird nun die gleiche Bewertung auf alle zum Zeitpunkt der Auswertung bekannten Standorte des Unternehmens vorgenommen.



**Abbildung 2: Kulturdimensionen nach Hofstede für alle Netflix Standorte**  
Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Hofstede 2018.

Stand Februar 2018 besitzt Netflix Firmenstandorte in den USA, Brasilien, den Niederlanden, Taiwan, Großbritannien, Indien, Japan und Singapur.

Zum Vergleich wurden die USA in dieser Grafik jeweils als erstes Land je Dimension dargestellt. Bereits auf den ersten Blick fällt auf, dass mit Ausnahme der USA und Großbritannien keine, über alle Dimensionen vorhandene, Korrelation zwischen den kulturellen Prägungen besteht. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels soll nun speziell auf die Extremwerte (die größten Abweichungen vom Referenzwert USA) eingegangen und kritisch beurteilt werden, welchen Herausforderungen sich das Kulturmodell „Netflix“ in diesen Ländern ausgesetzt sieht.

Indien stellt für die Dimensionen Machtdistanz sowie Genuss die größte Abweichung vom Referenzwert dar. Indien ist historisch durch das Kastensystem geprägt. Aufgrund dessen kommt es auch noch heute zu einer vergleichsweise hohen Machtakzeptanz. Ebenso ist die 6. Dimension (Genuss / Beschränkung) äußerst niedrig bewertet. Hieraus lassen sich nach Hofstede ein eher pessimistischer Blick in Richtung Zukunft, wie auch ein gefühlt hohes Maß an Fremdbestimmung deuten. Diese beiden Aussagen können ebenfalls durch den CPI (Corruption Perceptions Index) aus dem Jahr 2016 untermauert werden. Hier erzielte Indien einen Wert von 40, was unterhalb des weltweiten Durchschnitts (43) und weit entfernt vom Wert der Bundesrepublik Deutschland (81) liegt (o.V. 2018b). Auch wenn das Kastensystem offiziell seit Jahrzehnten nicht mehr existiert, so

lebt es dennoch in vielen Köpfen weiter. Dies kann sich in der heutigen Zeit unter anderem auch im Geschäftsalltag negativ auswirken. Bspw. würde ein Mitarbeiter einer höheren Kaste die Anweisungen seines Vorgesetzten nicht beachten, wenn dieser aus seiner Sicht einer niedrigeren, als der eigenen Kaste angehört. Sofern ein Unternehmen in diesem Umfeld eine streng hierarchische Struktur aufbauen möchte, so sollten entsprechende Kastenzugehörigkeiten entgegen jeder Anti-Diskriminierungs-Strategie berücksichtigt werden. Im Falle von Netflix liegt hingegen schon zu Beginn eine sehr flache Unternehmenshierarchie sowie eine hierarchie-durchdringende Kommunikation vor, wodurch die genannte Problematik schon im Vorhinein nur abgeschwächt zum Tragen kommen kann. Sollte dennoch ein Vorfall in dieser Richtung auftreten, so tritt hier eine Ausnahme zur „Freedom and Responsibility“ Politik in Kraft.

„There are a few important exceptions to our anti-rules freedom philosophy. We are strict about ethical issues and safety issues. Harassment of employees or trading on insider information are zero tolerance issues, for example.” (Netflix 2018a, jobs.netflix.com)

Im Bereich der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus liegt innerhalb der Netflix-Standorte eine Min-Max-Situation vor. Die USA vertreten bei allen Standorten den höchsten Wert. Taiwan hingegen den niedrigsten. Auf den ersten Blick lassen sich diese beiden Extreme nicht miteinander in Einklang bringen. Jedoch ist bei genauerer Betrachtung der Standorte durchaus ein strategischer Ansatz interpretierbar. In Taiwan ist eine rein technische Netflix-Einheit lokalisiert. Diese Einheit hat die Aufgabe, gemeinsam mit der dort ansässigen Industrie verschiedene Projekte für Netflix weltweit zu skalieren (Netflix 2018b). Ansässig am Standort ist ein Team von Ingenieuren und Engagement-Managern. Insbesondere das Engagement-Management bedarf einer überwiegend kollektivistischen Einstellung der handelnden Person. Ebenso ist der asiatische Markt für seine langfristige Orientierung sowie das Anwenden von Traditionen in einem modernen Kontext bekannt (Hofstede 2018a). Um weltweit Projekte zu skalieren bedarf es einer verlässlichen Konstellation von Teammitgliedern. Zudem müssen alle relevanten Shareholder identifiziert und in das Vorhaben eingebunden werden. In einer kollektivistischen Grundkonstellation wird dieser Notwendigkeit potenziell mehr Beachtung geschenkt, da hier das Wir-Gefühl deutlich stärker zum Tragen kommt und durch größere Gruppengefüge auch die Vernetzung zunimmt (o.V. 2018a). Das ausgeprägte kollektivistische Denken und die daraus resultierenden vorstehend genannten Vorteile können im Rahmen der Netflix-Kultur mit Bezug auf das vorangegangene Kapitel somit auch als zumindest regiozentrische, wenn nicht sogar polyzentrische Orientierung gedeutet werden.

Innerhalb der Dimension der Maskulinität stellt Japan im Vergleich zu den USA den größten Ausreißer dar. Ausgehend davon, dass weniger Maskulinität förderlicher für das Kulturmodell ist, fällt zudem auf, dass sich die meisten Netflix-Standorte auf einem ähnlichen Niveau befinden. Lediglich die Niederlande stellen hierbei einen Extremwert in Richtung einer eher femininen Gesellschaft dar, was jedoch mit Blick auf das Kulturmodell keine negativen Auswirkungen hat. Die feministische Gesellschaft beschreibt sich nach Hofstede dadurch, dass im Gegensatz zur maskulin geprägten Gesellschaft Beziehungs- und Kooperationsorientiertheit anstelle von Gewinn- und Leistungsorientierung

vorherrschen (o.V. 2018a). Ebenso zeichnet sich die feministische Gesellschaft dadurch aus, dass anstelle des Strebens danach der oder die Beste zu sein, der Spaß an der Tätigkeit im Vordergrund steht. Bzgl. des Standortes in den Niederlanden sei an dieser Stelle erwähnt, dass hier die Zentrale für die Betreuung und Bearbeitung des EMEA-Raumes<sup>6</sup> lokalisiert ist. Zum Stand der Untersuchung arbeiten an diesem Standort Menschen aus über 20 Nationen zur Bearbeitung eines weit gefassten Wirtschaftsraumes zusammen (Netflix 2018c). Aus Sicht der Verfasser ist es in diesem Fall unwahrscheinlich, dass alle Mitarbeiter am niederländischen Standort eine überwiegend den inländischen Dimensionsausprägungen entsprechende Einstellung haben. Vielmehr ist aufgrund der Tätigkeit des Standortes davon auszugehen, dass hier ein für die Bedürfnisse förderlich zusammengestelltes Team arbeitet.

Japan ist sowohl in Puncto Maskulinität, als auch im Bereich der Unsicherheitsvermeidung weit abseits dessen, was aus Sicht der Verfasser als förderlich für die Netflix-Kultur anzusehen ist. Dennoch besteht die Dependence in Japan nach wie vor und sicherte sich sogar mit Wirkung Februar 2018 auf dem japanischen Markt die Übertragungsrechte der Serie *One Piece* (Schneider 2018). Diese ist in der Printversion die erfolgreichste Manga-Print-Serie aller Zeiten (Hodgkins 2018). Auch Tawni Cranz, welche von 2012 Patty McCord ablöste und die Stelle des Chief Talent Officers bis 2017 innehatte, äußerte sich bzgl. der Schwierigkeiten bei der Implementierung des Kulturmodells sowie den ergriffenen Maßnahmen auf dem japanischen Markt (LinkedIn 2018). Hiernach waren die japanischen Mitarbeiter nicht an die von Netflix gelebten Feedbackmechanismen gewöhnt. Diese gestalten sich äußert direkt und werden offen, auch im Beisein des Teams, vorgebracht. Diese Offenheit, wie sie auch in dem Wert der Integrität beschrieben ist, stand in extremen Widerspruch mit der japanischen Kultur. Diese ist es gewöhnt, Feedback in jederlei Form innerhalb eines privaten 4-Augengesprächs zu erfahren. Um dennoch das Kulturmodell möglichst originalgetreu halten zu können, wurden den japanischen Mitarbeitern Unterstützung, Mentoring und andere Hilfestellungen bei der Ein- bzw. Umgewöhnung angeboten. Was nach Aussage von Tawni Cranz auch den gewünschten Erfolg brachte. Ebenso wurde zur Unterstützung der japanische Mitarbeiter Erin Meyer, welcher seinerseits der Autor des Buches „*The Culture Map*“ ist, herangezogen. Leider ist bzgl. des genauen Wirkens seiner Person nichts Genaueres bekannt (Fairchild 2016a).

Dass sich auf den ersten Blick konträr gegenüberstehende kulturelle Konstanten dennoch vereinen lassen, kann am Beispiel Japan durch den Effekt der Polarisierung eines Merkmals, welches in seinen Eigenschaften alle anderen überragt, untermauert werden. In Bezug auf Maskulinität ist Japan eines der am stärksten ausgeprägten Länder. Nach Hofstede ist ein prägendes Merkmal der maskulinen Gesellschaft ihre Leistungsorientierung (Hofstede 2018a). Trotz anfänglicher Diskrepanzen bei der Adaption des Kulturmodells am japanischen Markt, konnte den japanischen Mitarbeitern durch die getroffenen Maßnahmen ein Merkmal der Netflix-Kultur nahegebracht werden – die Effizienz und Effektivität bei korrekter Anwendung. Mit diesen beiden Merkmalen verbunden ist eine Leis-

---

<sup>6</sup> EMEA ist die allgemeine Bezeichnung für den Wirtschaftsraum Europa, mittlerer Osten und Afrika

tungssteigerung, welche in einer leistungsorientierten Gesellschaft als positiv wahrgenommen wird. Hierdurch gelang es nach Aussage von Tawni Cranz, die japanischen Mitarbeiter für das Kulturmodell Netflix zu gewinnen.

Japan ist ebenfalls einer der Vorreiter in Bezug auf das gesellschafts-kulturelle Maß der Unsicherheitsvermeidung. Dies steht ebenfalls in Kontrast mit den Netflix-Werten. Diese sind geprägt durch die Motivation zum „Riskieren“ von Fehlern, also dem Praktizieren einer Fehlerkultur sowie dem Eingehen von „smarten“ Risiken. Unter Auslassung der vorangehend getroffenen Aussage bzgl. der Macht von polarisierenden Merkmalen wäre dieser Punkt ebenfalls getrennt zu untersuchen. Aus Sicht der Verfasser wird jedoch auch diese Abweichung zur Netflix-Kultur durch den beschriebenen Polarisations-Effekt überschattet.

In Bezug auf die Lang- bzw. Kurzzeitorientierung wurde bereits am Beispiel Taiwan eine Differenzierung anhand des jeweiligen Kontextes der Tätigkeit und deren Ziele vorgenommen. Geht es um strategische Marktpositionierungen oder Beziehungen, so bietet sich eine eher langfristige Orientierung an. Geht es dagegen um die langfristige Absicherung des Unternehmenserfolges innerhalb der eher flexiblen und kurzlebigen Filmindustrie, so empfiehlt sich aus Sicht der Verfasser eine eher kurzfristig ausgelegte Planung anhand der wechselnden Nachfrage des Marktes. Ausgehend davon, dass die Hauptgeschicke des Unternehmens Netflix aus dessen Hauptsitz in den USA initiiert werden, so kann die dort nach Hofstede allgemein eher kurzfristige Orientierung als positiv bezeichnet werden. Hierbei sind jedoch die, nach Hofstede in Zusammenhang mit der Kurzfristigkeit initial eiergehenden Parameter zu differenzieren. So stellt Hofstede speziell zu den USA fest:

„Amerikaner neigen dazu, neue Informationen zu analysieren, um zu prüfen, ob sie wahr sind. So macht die Kultur die meisten Amerikaner nicht pragmatisch, aber das sollte nicht mit der Tatsache verwechselt werden, dass Amerikaner sehr praktisch sind [...]. Amerikanische Unternehmen messen ihre Leistung auf kurzfristiger Basis, wobei die Gewinn- und Verlustrechnung vierteljährlich veröffentlicht wird. Dies führt auch dazu, dass die Menschen nach schnellen Ergebnissen am Arbeitsplatz streben.“ (Hofstede 2018b, übersetzt durch Verfasser)

Bewertet man diese Interpretation unter Berücksichtigung der von Kurzlebigkeit und wandelnder Nachfrage sowie Wettbewerbs getriebenen Filmindustrie, so lässt sich hier aus Sicht der Verfasser ein vorteilhaftes Bild schlussfolgern. Kurzfristige Planung zur Protektion langfristigen Unternehmenserfolgs manifestiert sich bei Netflix unter anderem in Planung, Dreharbeiten und Fortführung von Eigenproduktionen. Als Beispiel seien hier die Eigenproduktionen „House of Cards“ sowie „Stranger Things“ genannt. In beiden erschien die zweite Staffel erst ca. 1 Jahr nach der Pilotstaffel. Amazon tat es seinem Konkurrenten mit der Eigenproduktion Taboo gleich – hier befindet sich die Folgestaffel aktuell in Produktion (Filmstarts 2018). Sollte eine Produktion nicht auf das erhoffte Maß an Akzeptanz stoßen, so können die Dreharbeiten weiterer Folgen bzw. Staffeln unterbleiben und somit weitere Einbußen minimiert werden. Hieraus schlussfolgern die Verfasser, dass je nach Kontext, Branche und individueller Aufgabe innerhalb einer Unter-

nehmung, auch die zeitliche Orientierung an die individuellen Umstände angepasst werden sollten. Am Beispiel der USA zeigt sich zudem, dass ein quasi vorgelagertes kurzfristiges Denken einen nachhaltigen Effekt auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben kann.

### **3.3 Netflix-Kultur in deutschen Unternehmen implementieren – Chancen und Grenzen**

Zuletzt soll im Rahmen dieser Studie erörtert werden, ob die Netflix-Kultur gänzlich oder ggf. in Teilen auch in einem deutschen Unternehmen implementiert werden kann. Hierbei sollen arbeitsrechtliche Aspekte beleuchtet werden. Zu diesem Punkt fand im Rahmen dieses Kapitels ein Interview mit einem Konzernbetriebsrat eines deutschen Unternehmens statt. Insgesamt soll in diesem Kapitel die Frage geklärt werden, ob die Implementierung des hier geschilderten Kulturmodells auf dem deutschen Markt möglich wäre, oder an den protektierenden pro Arbeitnehmer Mechanismen scheitern würde.

Wie eingangs der Case Study verdeutlicht wurde, hat sich Netflix in kurzer Zeit von einem nationalen DVD-Versand-Unternehmen zu einem globalen Internet-TV-Anbieter gewandelt. Das Unternehmen ist bei der Internationalisierung sowie dem Wachstum sehr erfolgreich vorgegangen und hat sich eine große Kundschaft bzw. Fangemeinde aufgebaut. Wie lässt sich dieser Erfolg erklären? Ein wichtiger Baustein des Erfolgs wurde mit dieser Case Study erarbeitet – die Netflix-Unternehmenskultur. Dabei wurde u. a. festgestellt, dass Netflix keine starren Regeln im Unternehmen implementiert, sondern auf die Eigenständigkeit sowie Eigenverantwortung der Mitarbeiter setzt. Die Mitarbeiter sollen in ihrer Denk- und Arbeitsweise nicht durch ein Regelwerk eingeschränkt werden. Das Unternehmen setzt dagegen auf eine stark Leistungs- und Exzellenzorientierte Unternehmenskultur. Einige der bei Netflix im Fokus stehenden Werte sollen nun noch einmal kurz im Kontext „typisch“ deutscher Arbeits- bzw. Arbeiterkultur gegenübergestellt werden und mögliche Unterschiede aufzeigen.

Wie bereits erwähnt fordert das Unternehmen vor allem ein hohes Maß an Verantwortung, Selbständigkeit und Exzellenz. Im Gegenzug dafür werden viele Freiheiten gewährt und großzügige Gehälter an die Mitarbeiter gezahlt. Jedoch wird sich auch schnell wieder von Mitarbeitern getrennt, die nicht zu den Leistungsträgern gehören. Betrachtet man nun Deutschland, kann festgestellt werden, dass hier eine sicherheitsgeprägte Arbeiterkultur vorherrscht sowie eine ausgeprägte Regeltreue der Mitarbeiter (Brand 2007, S.7). Zudem existiert in Deutschland keine Hire-&-Fire-Kultur, viel mehr ist die Anzahl an Jahren der Betriebszugehörigkeit relevant für viele Beschäftigte (Schäfer 2017). Somit handelt es sich um drei kulturelle Aspekte, die nicht mit der Unternehmenskultur von Netflix vereinbar sind. Sollte sich Netflix einmal für eine Niederlassung in Deutschland entscheiden, könnten diesbezüglich Probleme entstehen bzw. müsste bei der Personalbeschaffung ein besonderes Augenmerk auf diese Gegebenheit gelegt werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Unternehmenskultur von Netflix ist die einzigartige Flexibilität hinsichtlich der Arbeits- und Urlaubszeit. Mitarbeitern bei Netflix können die Anzahl ihrer Urlaubstage selbst bestimmen (mit einigen wenigen und speziellen Ausnahmen). Auch bei der Arbeitszeit gibt Netflix seinen Mitarbeitern jede Freiheit und gibt keine festgeschriebenen Arbeitszeiten vor, die in der Woche oder im Monat abgeleistet werden

müssen. Was bei Netflix zählt ist Effektivität, Produktivität und das Ergebnis, d. h. Mitarbeiter werden nach ihrer Leistung beurteilt. In Deutschland kann man hingegen festhalten, dass in vielen Unternehmen und bei vielen Arbeitnehmern ein Präsenzkultur-Denken vorherrscht (Weitzel 2015). Das bedeutet, dass mehr Wert auf die Anzahl der abgeleiteten Arbeitsstunden gelegt wird, als auf die tatsächlich erbrachte Leistung während der Arbeitszeit. Auch bei diesem Aspekt würde sich Netflix somit mit einer anderen Denkweise konfrontiert sehen.

Eine genauere Betrachtung der arbeitsrechtlichen Aspekte findet im Folgenden statt.

Wie bereits einleitend geschildert, wurde im Rahmen dieser Studie ein Interview<sup>7</sup> mit einem Konzernbetriebsrat eines deutschen Unternehmens durchgeführt. Hierbei wurden die aus Sicht der Verfasser „produktivsten“ sowie „provokativsten“ Kulturbestandteile eingebunden. Hierbei sollte insbesondere ermittelt werden, in welchem Maße ein identisches Kultur- bzw. Unternehmensmodell innerhalb einer deutschen Unternehmung implementiert werden kann.

Sofern in einem Unternehmen nur ein unkonkretes oder ggf. gar kein Wertesystem vorliegt, so stellte sich eingehen die Frage, die Einhaltung der Werte auferlegt werden kann bzw. diese verbindlich in den Arbeitsalltag integriert werden können. Hierbei zeigte sich, dass im Rahmen von Betriebsvereinbarungen unter Wahrung der Gleichstellung, sprich der Gültigkeit für alle Mitarbeiter, eine Implementierung des Wertesystems erfolgen und somit auch bei bereits bestehenden Arbeitsverhältnissen nachträglich integriert werden kann. Alternativ kann eine Integration des Wertesystems bereits im Arbeitsvertrag vorgenommen werden, allerdings empfiehlt es sich, dies im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu tun, da diese durch den Betriebsrat als Redegremium der Arbeitnehmer verabschiedet wird und somit direkt für alle Arbeitnehmer Wirksamkeit erlangt.

Im Punkte der Vergütung nach Marktwert zeigte sich, dass sich im Rahmen von Tarifverträgen innerhalb der tariflich vereinbarten Vergütung keine Flexibilität, wie sie in diesem Falle Notwendig wäre, herstellen lässt. Jedoch kann die Marktwertvergütung rückwirkend aufwärtsgerichtet durch außertarifliche Mehrvergütung erfolgen. Um eine „Übervergütung“ zu verhindern, kann das tariflich zugesicherte Fixum, unter Einhaltung den Mindestlohn betreffenden gesetzlichen Regelungen, niedrig angesetzt werden.

Probleme ergeben sich im Rahmen des Vergütungsmodelles, speziell bei der Art der Auszahlung. So ist es in Deutschland nur eingeschränkt möglich tariflich festgelegte Zahlungen anders als in FIAT-Währung in Form von Geld zu zahlen. Dennoch bestehen hier diverse Handlungsspielräume, welche zumindest im Ansatz dem Vergütungsmodell von Netflix entsprechen. Liegt kein Tarifvertrag vor, so bestehen keine grundlegenden Einschränkungen bzgl. der Art der Auszahlung.

In Bezug auf die vertragliche Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses bzw. dessen Interpretation aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht sowie der allgemeinen Sicherheit des Arbeitsplatzes zeigte sich während des Interviews, dass ungeachtet der rein rechtlich

---

<sup>7</sup> Anonym 2018, Gespräch geführt am 23.03.2018, Fragen siehe Anhang.

bestehenden Hürden, auch kulturelle Barrieren bestehen. So ist es aus Sicht des Betriebsrates bzw. des Interviewpartners selbst unter Berücksichtigung überdurchschnittlicher Vergütung und der sonstigen genannten Konditionen schwierig ohne das „Versprechen“ eines sicheren Arbeitsplatzes am deutschen Markt erfolgreich zu agieren. Hier wurden insbesondere die Gewerkschaften als maßgeblicher Faktor genannt. Diese vertreten aus Sicht des Interviewpartners eher konträre Interessen und zeigen sich eher verschlossen gegenüber neuen Denkweisen in Bezug auf Arbeitsmodelle und Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses. Vorherrschend sind nach wie vor klassische Ansichten, welche durch Merkmale wie unbefristete Beschäftigungsverhältnisse und Kündigungsschutz geprägt sind. Da die Gewerkschaften gleichzeitig einen Einfluss auf die Gesetzeslage haben, spiegelt sich die vorgenannte kulturelle Barriere ebenso auf juristischer Ebene wieder. So ist ein Verfahren, wie es der von Netflix offerierte „Keeper-Test“ vorsieht, nach aktuell vorherrschendem deutschem Arbeitsrecht nicht möglich. Eine ordentliche Kündigung kann in Deutschland nur dann erfolgen, wenn einer der drei Kündigungsgründe (krankheitsbedingt, betriebsbedingt oder verhaltensbedingt) erfüllt ist. Dem Voraus geht zudem die Annahme, dass alle ggf. vorgelagerten Instanzen wie bspw. der Abmahnprozess ebenfalls eingehalten werden. Hieraus lässt sich somit schlussfolgern, dass der „Keeper-Test“, nicht den Vorgaben des Arbeitsrechts entspricht und somit Kündigungen, wie sie der Test vorsieht, für den Arbeitgeber nicht möglich sind. Zusätzlich wurde durch den Interviewpartner in Bezug auf den „Keeper-Test“ angemerkt, dass dieser auch nicht sachdienliche Kündigungen ohne konkreten Bezug auf die Leistung, das Verhalten oder andere arbeitstechnisch relevanten Kriterien ermöglicht. So könnte eine Führungskraft die Kündigung eines Mitarbeiters auch deshalb beschließen, weil dieser neue Ideen und Ansätze vertritt, welche nicht mit den individuellen Interessen jener Führungskraft harmonisieren. Somit liefert der „Keeper-Test“ auch die Möglichkeit zu Entscheidungen, welche mit Sicht auf die Gesamtunternehmung ggf. einen schädlichen Charakter haben.

Schlussendlich wurde im Interview, das wohl am meisten diskutierte und aufgegriffene Thema der Netflix-Kultur behandelt. Mitarbeitern von Netflix steht es frei unbegrenzt viel Urlaub in Anspruch zu nehmen. Diese Option wurde Stand-Alone betrachtet auch vom Interviewpartner äußerst positiv wahrgenommen. Hierbei gilt es lediglich Themen der Verfügbarkeit, also die Arbeitsfähigkeit des Betriebes zu gewährleisten. Aus Sicht des Betriebsrates kann und sollte ein solches Modell zur Erprobung in einem kleinen Rahmen innerhalb der Unternehmung verankert werden. Dies kann über bereits im Vorhinein genannte Betriebsvereinbarungen geschehen. Wichtig hierbei ist es juristisch präzise zu agieren, da Betriebsvereinbarungen in aller Regel einer Nachwirkung unterliegen. Vereinfacht heißt dies, dass die Inhalte einer Betriebsvereinbarung (sofern bzgl. der Nachwirkung keine abweichenden Regelungen getroffen wurden) auch dann weiter Bestand bzw. Wirkung haben, wenn die sie beinhaltende Betriebsvereinbarung bereits ausgelaufen ist. Innerhalb der Pilotierungsphase sollte daher eine entsprechende Vereinbarung formuliert werden, welche die Nachwirkung klar regelt bzw. ausschließt und eine eventuelle Benachteiligung einzelner nicht vorliegt. Sind diese Faktoren berücksichtigt, so kann auch von einem unbegrenzten Urlaubskontingent zurück zu einem festen Kontingent gewechselt werden.

Im Rahmen des Gespräches wurde seitens des Interviewpartners dennoch geäußert, welche es zu berücksichtigen gilt. Hierbei handelt es sich um einen psychologischen Aspekt, welcher sich aus der Verbindung des „Keeper-Tests“ und dem unbegrenzten Urlaubskontingent ergibt. Aus Sicht des Betriebsrates kann ein solches Modell dazu führen, dass Mitarbeiter aufgrund der jährlichen Leistungsbewertung und der damit verbundenen „Unsicherheit“ des Anstellungsverhältnisses, tendenziell eher zu wenig als zu viel Urlaub nehmen. Um dieses Bedenken zu bestätigen oder zu widerlegen fehlten im Rahmen dieser Studie jedoch notwendige Daten. Dennoch sollte dieser Aussage aus Sicht der Verfasser Berücksichtigung zukommen, da sich ein solches Verhaltensmuster bspw. auch bei Vertrauensarbeitszeit finden lässt und somit die Bedenken des Betriebsrates als begründet angesehen werden können.

Schlussendlich wurde die Frage gestellt, ob ein solches Modell in Gänze oder Teilen in Deutschland und generell in europäischen Staaten realisierbar sei.

Aus Sicht des Betriebsrates kann das Modell in Deutschland mit entsprechendem Aufwand und juristischer Formulierung in weiten Teilen zumindest formal realisiert werden. Hierbei bleibt der „Keeper-Test“ mit seinen Konsequenzen für den Mitarbeiter vollständig ausgeschlossen. Dennoch ist fragwürdig, ob nach einer rein formellen Umsetzung die ebenfalls notwendige kulturelle Akzeptanz am deutschen Arbeitsmarkt zu finden wäre.

Da Deutschland das stärkste betriebsratliche Mitspracherecht aller EU-Staaten besitzt, sieht der Interviewpartner zudem weitaus größere Chancen bei einer Realisierung außerhalb Deutschlands.

Abschließend verwies der Interviewpartner aus persönlicher Sicht darauf, dass ein solches Modell aktuell als verfrüht bezeichnet werden kann, sich jedoch im Rahmen des allgemeinen Wandels, welchen die Digitalisierung mit sich bringen wird, neue Denkanstatze und Regelungen finden müssen, welche auch das im Rahmen dieser Studie behandelte Modell inkludieren. Gleichzeitig wurde darauf verwiesen, dass ein Verfahren wie beim „Keeper-Test“ gerade in kapitalstarken Unternehmen als unangebracht anzusehen ist. Mit dem Wachstum der Unternehmung geht stets auch ein Wachstum der Verantwortung, welche sich insbesondere in der gesellschaftlichen Verantwortung niederschlagen sollte, einher.

#### **4. Fazit**

Zum Abschluss werden nun noch einmal alle Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Case Study in Kurzform zusammengefasst dargestellt.

Für die im Jahr 2009 veröffentlichte Präsentation „Freedom & Responsibility“ ber die Unternehmenskultur von Netflix, erhielt das Unternehmen viel Anerkennung, vor allem aufgrund des innovativen und fast revolutionären Charakters. Einer der zentralen Aspekte war dabei, dass weder Urlaubs- noch Krankheitsregelungen vorgesehen sind, sondern diese arbeitsfreie Zeit in die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters fällt. Die kulturellen Werte, die Netflix auszeichnen, sind darüber hinaus Ehrlichkeit und Offenheit, welche für jeden Mitarbeiter richtungsweisend sein sollen. Gleichzeitig fordert das Unternehmen auch gewisse Softskills, welche nur begrenzt geschult werden können, jedoch auch als entscheidender Erfolgsfaktor für die Unternehmenskultur gesehen werden.

Ausgehend von der in dieser Case Study ausführlich beschriebenen Unternehmenskultur von Netflix, konnte mittels EPRG-Modell zudem festgehalten werden, dass in erster Linie eine geozentrische Orientierung des Führungskonzepts vorliegt, die allerdings zum Teil auch poly- sowie regiozentrische Eigenschaften aufweist. Es handelt sich also nicht um eine Reinform, sondern vielmehr um eine Mischkulturstrategie.

Netflix selbst hat diesbezüglich die Aussage getätigt, dass die Unternehmenskultur nicht nur weltweit gemeinsam gelebt und gestaltet wird, sondern alle Mitarbeiter auch ihren Beitrag zum Dokument „Freedom & Responsibility“ leisten. Dies lässt schlussfolgern, dass das Unternehmen erkannt hat, dass die verschiedenen Landeskulturen und internationalen Mitarbeiter einen Einfluss auf die Denk- und Verhaltensweisen von und in Organisationen haben. Dies nutzt Netflix zum Vorteil für sich, um die eigene Unternehmenskultur stetig weiterzuentwickeln.

Aufgrund der besonderen Herausforderungen für die Netflix Unternehmenskultur in anderen Ländern, wurden diesbezüglich die Kulturdimensionen nach Hofstede herangezogen. Die daraus resultierenden Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Selektiert nach Standorten konnte eine unterschiedlich starke Korrelation zwischen den Anforderungen der Netflix-Kultur und den Dimensionsdefinitionen und deren Ausprägungen nach Hofstede offenbart werden. Zudem zeigte sich, dass auch bei zunächst nicht harmonisierenden Dimensionen, eine starke Korrelation durch Polarisierung eines dominierenden Merkmales vorliegen kann. Schlussfolgernd sind die Verfasser der Ansicht, dass eine spezifische Unternehmenskultur nicht ohne Anpassungen pauschal internationalisiert werden kann. Jedoch kann das Gelingen und Maß der nötigen Anpassungen bewusst durch die frühzeitige Analyse und Wahl der potenziellen Standorte positiv beeinflusst werden. Ebenso spielt zusätzlich zum Standort auch die Wahl der Angestellten eine wesentliche Rolle.

Diese Annahme unterstützt das im Rahmen der Studie geführte Interview mit einem Betriebsrat eines deutschen Unternehmens. Am Beispiel Deutschland zeigte sich während der Befragung, dass die juristische Infrastruktur zur Realisierung eines vergleichbaren Modells bereits in weiten Teilen vorhanden ist. Aller Voraussicht nach wäre die Implementierung des Modells dennoch schwierig, da die kulturellen Gegebenheiten und Gewohnheiten andere sind, als sie vom Modell gefordert werden. Somit zeigt sich auch auf dieser Ebene, dass eine Harmonie zwischen Unternehmenskultur und nationaler Kultur unabdingbar ist um diese erfolgreich umzusetzen.

Hieraus begründet sich ebenso das Fazit der Verfasser. Eine Unternehmenskultur kann, unabhängig ihrer jeweiligen Komplexität und Neuartigkeit nur dann erfolgreich, sowohl national wie auch international, eingeführt und gelebt werden, wenn die Gesamtkonzeption aus den in dieser Studie näher erörterten wesentlichen Faktoren stimmig ist. Hierzu zählt, dass die nationalen Kulturfaktoren mit den Vorstellungen der Unternehmenskultur harmonisieren. Zudem müssen die im Sinne der Kultur richtigen Mitarbeiter vorhanden sein. Auch darf bei der Implementation einer neuen Kultur in eine bestehende Unternehmung, die Kultur nicht konträr zu den Grundprinzipien der Belegschaft stehen. Zuletzt dürfen, je nach individuellem Anspruch der Kultur, die lokalen rechtlichen Gegebenheiten den Anforderungen der Unternehmenskultur nicht entgegenstehen.

## Literatur

- Anonym (2018): Interview eines deutschen Konzernbetriebsrates. Gespräch geführt am 23.03.2018.
- Bedke, S. (2016): Netflix erobert die Welt, überlebt das auch die Firmenkultur?. <https://news.companymatch.me/deutsch/netflix-erobert-die-welt-uberlebt-das-auch-die-firmenkultur/>, abgerufen am 17.09.2017.
- Blom, H. / Meier, H. (2017): Interkulturelles Management. NWB, Herne.
- Brand, C. (2007): Qualität vor Quantität: Charakteristika des Gründungsgeschehens in Baden-Württemberg. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, 2007, 7, S.3–7. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoa-412140>, abgerufen am 20.01.2017.
- Doughty, M. (2013): Strategic Management and Organizational Culture: How Netflix survived disaster. <http://thebusinessscore.com/wp-content/uploads/sites/192/2012/10/Crisis-Management-and-the-Benefits-of-Strong-Organizational-Culture.pdf>, abgerufen am 31.10.2017.
- Duden (2017): Wörterbuch, Netflix. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Netflix>, abgerufen am 11.11.2017.
- Dülfer, E. (1996): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. Oldenbourg, München.
- Fairchild, C. (2016a): Netflix redefined American company culture. Will it do the same abroad?, <https://www.cnbc.com/2016/06/20/netflix-redefined-american-company-culture-will-it-do-the-same-abroad.html>, abgerufen am 07.02.2018.
- Fairchild, C. (2016b): Netflix is on a path to dominate the world, but will its culture survive?. <https://www.linkedin.com/pulse/netflix-redefined-american-company-culture-do-same-abroad-fairchild>, abgerufen am 17.09.2017.
- Fendler, U (2018): Vertriebsmanagement V1 15.01.2018, Vorlesungsskript der Leibniz Fachhochschule. Hannover.
- Filmstarts (2018): Stranger Things. <http://www.filmstarts.de/serien/19156/staffel-26101/>, abgerufen am 06.02.2018.
- Filmstarts (2018b): Stranger Things. <http://www.filmstarts.de/serien/19156/staffel-26101/mit-House-of-Cards-US>. <http://www.filmstarts.de/serien/7663/staffel-19511/>, abgerufen am 06.02.2018
- Gordon (Robby Thiele) (2014): bluemind.tv, Netflix – Ein Streamingdienst mischt die Unterhaltungsbranche auf. <http://www.bluemind.tv/politik-wirtschaft/wirtschaft/netflix-ein-streamingdienst-mischt-die-unterhaltungsbranche-auf-2-5033/>, abgerufen am 28.10.2017.
- Hastings, R. (2009): The Rare Responsible Person. [https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/41-Responsible\\_PeopleThrive\\_on\\_Freedomand\\_are](https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/41-Responsible_PeopleThrive_on_Freedomand_are), abgerufen am 10.11.2017.
- Heeke, R. (2017): Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, Ranking der 50 größten Medienkonzerne. <https://www.mediadb.eu/de/datenbanken/internationale-medienkonzerne/netflix.html>, abgerufen am 17.09.2017.

- Heenan, D.A. / Perlmutter H.V. (1979): Multinational Organization Development. Reading.
- Hodgkins, C (2013): One Piece Manga Has 345 Million Copies in Print Worldwide. <https://www.animenewsnetwork.com/news/2013-11-21/one-piece-manga-has-345-million-copies-in-print-worldwide>, abgerufen am 07.02.2018.
- Hofstede, G. (2018a): Compare countries. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, abgerufen am 07.02.2018.
- Hofstede, G. (2018b): Compare Countries. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>, abgerufen am 07.02.2018 mit Auswahl USA.
- Lemke, T. (2018): Patty McCord über ihre radikale Führungsfibel. <http://www.business-punk.com/2018/02/patty-mccord/>, abgerufen am 10.02.2018.
- Linkedin (2018): Tawni L. Nazario-Cranz. [https://www.linkedin.com/in/tawnicranz/?locale=de\\_DE](https://www.linkedin.com/in/tawnicranz/?locale=de_DE), abgerufen am 07.02.2018.
- McAlone, N. (2017): Here's what you get when Netflix fires you. <http://www.businessinsider.de/netflix-severance-package-4-months-full-pay-2017-6?r=US&IR=T>, abgerufen am 11.11.2017.
- McCord, P. (2015): How Netflix reinvented HR. In: HBR's 10 Must Reads 2015: Harvard Business Review <https://books.google.de/books?id=04EyBgAAQBAJ&pg=PA83&q=hr+innovation+netflix+culture&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwj4b2hgK3XAhXCyKQKHcLRBW8Q6AEIHzAA#v=onepage&q=hr%20innovation%20netflix%20culture&f=false>, abgerufen am 11.11.2017.
- Nasdaq: NETFLIX INC (NFLX) IPO. <https://www.nasdaq.com/markets/ipos/company/netflix-inc-75377-26907>, abgerufen am 17.09.2017.
- Nasdaq: Netflix, Inc. Common Stock Historical Stock Prices. <https://www.nasdaq.com/symbol/nflx/historical>, abgerufen am 28.03.2018
- Netflix (2002): Netflix Announces Initial Public Offering <https://ir.netflix.com/releasedetail.cfm?releaseid=81335>, abgerufen am 11.11.2017.
- Netflix (2007): One Billion & Counting: Netflix Reaches Service Milestone With Delivery of One Billionth DVD Since Launch of Business. <https://media.netflix.com/en/press-releases/one-billion-and-counting-netflix-reaches-service-milestone-with-delivery-of-one-billionth-dvd-since-launch-of-business-migration-1>, abgerufen am 11.11.2017.
- Netflix (2010): 2009 Annual Report, <https://ir.netflix.com/annuals.cfm>, abgerufen am 10.11.2017.
- Netflix (2017a): Über Netflix. <https://media.netflix.com/de/about-netflix>, abgerufen am 17.09.2017.
- Netflix (2017b): Netflix Jobs. <https://jobs.netflix.com/culture>, abgerufen am 24.08.2017.
- Netflix (2017c): 2016 Annual Report, <https://ir.netflix.com/annuals.cfm>, abgerufen am 10.11.2017.
- Netflix (2017e): Netflix Culture. <https://jobs.netflix.com/culture>, abgerufen am 05.02.2018.
- Netflix (2018a): Culture Deck, <https://jobs.netflix.com/culture>, abgerufen am 07.02.2018.

- Netflix (2018b): Hsinchu City, Taiwan. <https://jobs.netflix.com/locations/hsinchu-city-taiwan>, abgerufen am 07.02.2018.
- Netflix (2018c): Amsterdam, Netherlands. <https://jobs.netflix.com/locations/amsterdam-netherlands> abgerufen am 05.02.2018.
- Netflix (2018d): Netflix Jobs. <https://jobs.netflix.com/culture>, abgerufen am 05.02.2018.
- o.V. (2018a): Kulturdimensionen – Geert Hofstede. <https://www.ikud.de/glossar/kultur-dimensionen-geert-hofstede.html>, abgerufen am 05.02.2018.
- o.V. (2018b): Corruption Perceptions Index 2017. [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017), abgerufen am 04.02.2018.
- Perlitx, M. / Schrank, R. (2013): Internationales Management. Utb; Uvk Lucius, Konstanz und München.
- Pümpin, C. (1992): Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern.
- Schäfer, H. (2017): Lange im Betrieb. <https://www.iwd.de/artikel/lange-im-betrieb-355822/>, abgerufen am 20.01.2017.
- Schneider, A (2018): One Piece: Netflix-Japan sichert sich die Rechte der Anime-Serie. <http://de.ign.com/8-man-after-158805/127560/news/one-piece-netflix-japan-sichert-sich-die-rechte-der-anime-se>, abgerufen am 07.02.2018.
- Schreyögg, G. / Conrad, P. (2008): Gruppen und Teamorganisation. Gabler, Wiesbaden.
- Schulte, C. (1988): Personalstrategien für multinationale Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 2. Jg., 1988, H. 3, S. 179–195.
- Snyder, B. (2014): Netflix Founder Reed Hastings: Make as Few Decisions as Possible. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/netflix-founder-reed-hastings-make-few-decisions-possible>, abgerufen am 11.11.2017.
- Stelter, B. (2010): Netflix to Pay Nearly \$ 1 Billion to Add Films to On-Demand Service. <http://www.nytimes.com/2010/08/11/business/media/11netflix.html>, abgerufen am 11.11.2017.
- Strietzel, M. (2005): Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets – Eine neo-kontingenztheoretische Analyse. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- The Economist (2005): Movies to go. <http://www.economist.com/node/4149765>, abgerufen am 11.11.2017.
- Ulrich, H. (2001): Gesammelte Schriften. Werkausgabe: 5 Bde, Bern.
- Weitzel, T. (2015): Arbeiten in der Zukunft: Wie viel Flexibilität ist drin? <http://info.monster.de/Recruiting-Trends-Ergebnisse-HomeOffice/article.aspx>, abgerufen am 20.01.2017.
- Wortzel, H.V. / Wortzel, L.H. (1985): Corporate Culture and Human Resource Management. New York.

## Anhang

### Fragebogen zum Interview

1. Ein beliebiges Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Jedem Mitarbeiter werden die darin enthaltenen Werte vermittelt.  
Kann ein Mitarbeiter, unabhängig davon ob es sich bei den Werten um Prinzipien oder Regeln handelt, zur Einhaltung eben dieser bindend verpflichtet werden?
2. Netflix lebt in dem Bewusstsein, dass Top-Mitarbeiter sich ihrer Position und Qualitäten bewusst sind und zahlt daher immer das Maximum, welches der jeweilige Mitarbeiter am Markt erhalten könnte. Hierbei besteht kein bereits im Vorhinein begrenztes Kontingent für Lohnerhöhungen seitens der Unternehmensleitung. Ebenso wird es vermieden jährliche Pauschalerhöhungen oder Vergleichbares zu gewähren. Der Marktwert wird je nach Angebot und Nachfrage sowie der individuellen Arbeitsleistung des Mitarbeiters bestimmt.  
Kann ein solches Verdienstmodell in einer Gesellschaft welche durch Tarifverträge, Gewerkschaften und eine eher indirekt leistungsabhängige Vergütung geprägt ist Erfolg haben?
3. Innerhalb von Netflix wenden Führungskräfte den "Keeper Test" an. Dieser verlangt jährlich von den Führungskräften sich fiktiv damit auseinanderzusetzen, für welche Mitarbeiter und deren Erhalt im Unternehmen sie sich mit allen Mitteln einsetzen würden, wenn dieser Mitarbeiter Bestrebungen zu einem Arbeitgeberwechsel hätte. Dem "Keeper Test" wohnt die inhärente Annahme inne, dass alle Mitarbeiter, von welchen man sich im Rahmen des Testes trennt, einen Arbeitsplatz belegen, für welchen am Markt eine besser geeignete Person existiert.  
Unter welchen Voraussetzungen lässt sich ungeachtet ethischer und soziokultureller Aspekte eine solche Methodik am deutschen Arbeitsmarkt realisieren?  
Mitarbeiter, welche diesen fiktiven Test nicht bestehen, werden unmittelbar freigesetzt. Freigesetzt heißt bei Netflix, dass diese Mitarbeiter mit einer großzügigen Abfindung bedacht werden, welche es Ihnen (auch unter amerikanischen Verhältnissen) ermöglicht sich ohne Zeit- und Geldnot einen neuen Job zu suchen.  
Welche Bedenken gibt es ggf. unter Berücksichtigung des vorgenannten Verfahrens, aus Betriebsratsicht?
4. Unabhängig des hierarchischen Ranges und der jeweiligen Tätigkeit haben alle Mitarbeiter von Netflix Zugang zu einem Vergütungsmodell, welches in Deutschland überwiegend Führungskräften und Vorständen zur Verfügung steht. Jeder Mitarbeiter entscheidet jährlich und im freien Ermessen bzgl. der prozentualen Aufteilung über die Auszahlung seiner Vergütung in Geld oder Aktienoptionen. Ein solches Modell soll dazu beitragen, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, als auch der kontinuierlichen Leistungserbringung zu steigern.  
Unter welchen Voraussetzung kann unter Mitbestimmung des Betriebsrates ein solches Modell etabliert werden?  
Welche Hürden und Fallstricke gibt es hier unter Umständen zu beachten?
5. Ist man Mitarbeiter von Netflix, so stehen einem unbegrenzt viele bezahlte Urlaubstage zur Verfügung.  
Wie ist die Meinung eines Betriebsrates zu diesem Modell?

- Angenommen ein deutsches Unternehmen würde ein solches Modell einführen. Nach einiger Zeit bemerkt die Unternehmensleitung jedoch, dass das Modell dem Unternehmen mehr schadet als nützt. Kann die Anzahl garantierter Urlaubstagen seitens des Arbeitgebers nachträglich arbeitnehmer-nachteilig beeinflusst werden? Bietet sich für ein solches Vorhaben eine Erprobungsphase in verkleinerten Rahmen an und wie sollte diese unter Mitbestimmung des Betriebsrates aussehen?
6. Ein solches Unternehmens- bzw. Kulturmodell bedeutet einen erheblichen Vertrauensvorschuss seitens des Arbeitgebers.  
Können unter Anwendung deutschen Rechts Arbeitsverträge auf unbefristete Dauer so gestaltet werden, dass Mitarbeiter, welche das System ausnutzen kurzfristig freigesetzt werden können?
  7. Netflix beschreibt sich selbst als ein Unternehmen, dass nichts für Menschen ist, die Wert auf Job-Sicherheit, Stabilität und die Anzahl der Dienstjahre legen. Diesbezüglich passt auch der von Netflix postulierte Satz „Beeing a team not a family“. Mit Team wird hier ein Vergleich zu einer professionellen Sportmannschaft herangezogen, d. h. Netflix versucht zu jederzeit ein „Dream Team“ aufzubauen, wie es im Profisport gang und gebe ist. Scheinbar wird diese Praxis auch in Deutschland im Bereich des Profisports akzeptiert.  
Warum lässt sich so eine Denkweise bzw. Verhalten wie oben beschrieben eher schwierig in deutschen Unternehmen realisieren?  
Lässt es sich ggf. sogar realisieren?
  8. Netflix besagt u. a. auch „People over Process“ und „Respekt für alle Menschen“. Somit stellt Netflix die Mitarbeiter bzw. den Menschen augenscheinlich an erste Stelle. Allerdings geht Netflix, wie vorher beschrieben, auch recht rigoros mit Mitarbeitern um, die nicht die gewünschte Leistung erbringen, auch wenn eine großzügige Abfindung gezahlt wird.  
Steht dies aus Ihrer Sicht im Widerspruch?
  9. Statt in Deutschland liegt der „Europa-Hauptsitz“ von Netflix in den Niederlanden. Kann es mit dem deutschen Recht bzw. Vorschriften zusammenhängen, warum sich Netflix für eine Niederlassung in den Niederlanden entschieden hat und nicht in Deutschland?  
Ist es in anderen europäischen Staaten (EU-Staaten) tendenziell leichter die genannten Kriterien und Bestandteile umzusetzen.
  10. Eine, verstärkt den Interessen der Arbeitnehmer zugewandte, Haltung liegt wohl im Falle der meisten Betriebsräte vor.  
Betrachtet man nun alle vorangegangenen Punkte nochmals retrospektiv, gibt es dann Punkte welche auch aus Sicht eines Betriebsrates eher als kritisch anzusehen sind?

**E: Zusammenfassung und Ausblick:  
Leitvorstellung integrierte kulturelle Vielfalt**



# **Integration von kultureller Vielfalt als aktuelle und zukünftige Herausforderung für internationale Unternehmen**

von Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser, Friedel Ahlers

## **1. Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse der Beiträge: Integrative kulturelle Vielfalt als Leitkonzept**

Im einführenden Beitrag von Nikolaus wird auf Basis einer vertieften kritisch-analytischen Position treffend mit der Digitalisierung ein wichtiges – wenn nicht das zentrale – Zukunftsfenster der Kulturentwicklung geöffnet. Die virulente Digitalisierungsströmung eröffnet die Option zu einer Kulturentwicklung in Richtung einer digitalen Unternehmenskultur mit global gespannten Netzwerksystemen und einer darin inhärenten Möglichkeit zur Prinzipienangleichung. Ob und inwiefern diese Option gezogen werden kann, hängt nicht unwesentlich vom Umgang mit sich quasi als Gegenströmung herauskristallisierenden Lokalidentitäten ab, die (vermeintlich) das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit, Geborgenheit etc. bedienen. Lokale Kulturen werden damit aufgrund der ihr immanenten Funktionen nicht obsolet. Gefordert ist vielmehr eine neue und dabei unternehmensindividuelle Ausbalancierung universalistischer und pluralistischer Kulturelemente in internationalen Unternehmen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation mit bewusster Bejahung von Differenz erhaltenden Dynamiken. Eine wie auch immer geartete kulturelle „Gleichschaltung“ der Mitarbeiter in internationalen Unternehmen ist damit nicht zielführend. Vielmehr liegt die Herausforderung darin, universalistische (Kernkultur) und pluralistische (lokale Subkulturen) Kulturelemente nicht nur gleichzeitig zuzulassen, sondern sinnvoll zu verzahnen. Dieses Vorhaben wird hier mit „integrative kulturelle Vielfalt“ titulierte.

Der Beitrag von Reißner mit der Rekurrerung auf arrivierte strategische Internationalisierungskonzepte verdeutlicht mittelbar den engen Zusammenhang der Steuerungselemente Strategie und Kultur in internationalen Unternehmen und akzentuiert damit zumindest indirekt die Notwendigkeit einer integrativen Vorgehensweise aus der eher strategischen Perspektive. Die im Nachfolgebeitrag von Tikwe/Manthey vorgenommene Auseinandersetzung mit dem komplexen Einflussfaktorengeflecht auf Kultur zielt mittelbar in die gleiche Richtung, da Komplexität den Nährboden für Integration darstellt. Eine solche kulturbedingte Komplexität in internationalen Unternehmen wird – wie der Beitrag von Idel/ Nienhaus transparent verdeutlicht – besonders evident anhand den länderbezogenen unterschiedlichen Ausprägungen von Kulturdimensionen anhand vorliegender Modelle, allen voran von Hofstede. Diese Vielfalt wird auch durch „ethical codes and tools“ mitgetragen und mitinitiiert, wie Asshidi/Bartel-Radic vor dem Hintergrund von Fallanalysen verdeutlicht haben. Die grundlagenbezogenen Beiträge haben insgesamt dafür sensibilisiert, dass Kultur in internationalen Unternehmen zu aller erst Vielfalt bedeutet. Eine Vielfalt, die Potenzialquelle wie Herausforderung zugleich sein kann und zudem das „Einfallstor“ für integrative Überlegungen ist.

Eine Kernfrage der Integration ist mit den Beiträgen zur Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse von Nienhaus angerissen worden. Die Überlegungen laufen dabei auf eine gemäßigte Position derart heraus, dass die möglichen Zwischenformen zwischen den

beiden Extrempositionen Universalismus und Kulturalismus in den Fokus rücken und nur situationsbezogen eine Entscheidung für das jeweilige internationale Unternehmen möglich ist. Dies gilt auch für das von Korte/Mohamed analysierte Gestaltungsfeld „Internationale Führung“. Hier zeigt sich die wichtige Differenzierung nach Führungsebenen: In den obersten Managementebenen von multinationalen Unternehmen werden eher einheitliche Konzernwerte fokussiert, während die kulturelle Spezifizierungen in den unteren Managementebenen zunehmen. Ein Indiz dafür, dass es ebenenbezogen differenziert eine Ko-Existenz von eher universalistischen und kulturalistischen Strömungen in einem Unternehmen geben kann, die sich auch steuerungsbezogen integrieren lassen. Interkulturelle Kompetenzen sind damit insbesondere auf den höheren Führungsebenen von internationalen Unternehmen gefragt, die länderübergreifende Aufgabenstellungen zu bewältigen haben.

Dem anwendungsnahe Grundverständnis der Leibniz Fachhochschule Rechnung tragend, sind die herausgearbeiteten Erkenntnisaspekte zur Kulturgestaltung in internationalen Unternehmen an einer Reihe von Fallbeispielen gespiegelt worden. Die schon als zentral angesehenen Erkenntnisse finden sich im Prinzip auch hier wieder: Im Beitrag von Oliver/Podlech wird bezogen auf die Kulturanalyse eines deutschen und chinesischen Standortes eines internationalen Unternehmens geschlussfolgert, dass sowohl eine universalistische und zugleich eine länderspezifische Kulturprägung vorhanden ist, also die beiden Positionen keine Antipoden sind, wie zunächst die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse vermuten ließ. Bezogen auf die Analyse der Kulturen von Auslandsniederlassungen der NORD/LB im Vergleich mit dem Stammsitz gelangen Nienhaus/Idel zu der Schlussfolgerung, dass eher eine universelle Unternehmenskultur z. B. aufgrund der Entsendungen vorliegt, wobei sich auch hier unterschiedliche Ausprägungen von Kulturdimensionen zeigen. Bezogen auf einen analysierten M&A-Fall schlussfolgern Kaufmann/Schubert aufgrund ihrer erhobenen Daten, dass zunächst im betrachteten Konzern selbst keine homogene Unternehmenskultur vorherrscht, also es Unterschiede zwischen der offiziell verlautbarten und real gelebten Unternehmenskultur gibt. Dann überrascht es auch nicht, dass kulturelle Unterschiede zwischen dem Mutterkonzern und dem aufgekauften Unternehmen vorliegen. Die von den Autoren angeführten Maßnahmen zur Kulturangleichung sind theoretisch folgerichtig. Es stellt sich aber unabhängig von dem skizzierten Einzelfall die Frage, ob die in der Literatur vielfach als Idealösung propagierte Kulturangleichung in M&A-Prozessen in der Praxis in der eigentlich geforderten Intensität praktiziert wird bzw. überhaupt praktiziert werden sollte, was als Ausgangsthese für eine großzählige Befragung dienen könnte. Die qualitative Befragung von Korte/Mohamad mit der Ausgangsfrage, ob ein universalistisches versus kulturalistisches Führungsmanagement in internationalen Unternehmen vorliegt, ergab, dass es darauf keine eindeutige und allgemeingültige Antwort gibt. Dieses Ergebnis passt in das Gesamtbild, wonach Strömungen beider Grundrichtungen nach Ebenen differenziert in einem Unternehmen vorzufinden und sinnvoll zu integrieren sind. Mit Google wird von Tikwe/Manthey ein Fallbeispiel mit dem Anspruch einer weitgehend universellen Unternehmenskultur aufgezeigt. Eine mögliche Schlussfolgerung wäre, dass gerade relativ junge Unternehmen ohne lange Historie in besonderer Weise die Chance hätten, bei ei-

ner internationalen Expansion eine weitgehend universelle Unternehmenskultur zu etablieren, indem z. B. länderübergreifende und dabei Kultur vorgeformte Einstellungskriterien gelten. Die Zunahme der internationalen Rekrutierungsaktivitäten multinationaler Unternehmen zielt in diese Richtung. Das im Beitrag von Bach/Beißner analysierte Fallbeispiel Netflix ist ansatzweise insofern mit Google vergleichbar, als das auch hier eine globale Identität, wiederum aber unter Wahrung nationaler und lokaler Besonderheiten, angestrebt wird.

Insgesamt sind die analysierten Fallbeispiele und die übergreifenden Befragungsergebnisse ein „beredetes“ Beispiel dafür, dass eine integrative kulturelle Vielfalt in vielen internationalen Unternehmen in mehrfacher Hinsicht vorliegt: Zum einen manifestiert in der Akzeptanz länderbezogener Kulturunterschiede, zum anderen aber auch durch Integrationsbestrebungen im Sinne gemeinsam gelebter Grundwerte. Je nach Führungsebene gibt es eine tendenziell unterschiedliche Schattierung der Dimensionen Kulturalismus versus Universalismus: Auf den höheren Ebenen, nahe am strategischen Leitbild des Konzerns orientiert, stehen universalistische Denk- und Handlungsweisen im Vordergrund, bei den basisnäheren Führungsebenen mit lokalem Bezug eher kulturangepasste Führungs- und Handlungsmuster, um die lokalen Mitarbeiter auch zu „erreichen“. Insofern ist ein Entweder-Oder-Denken, wie vereinfacht der Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse unterstellt werden kann, nicht zielführend. Vielmehr geht es in international tätigen Unternehmen um die unternehmensspezifische Ausbalancierung zwischen diesen beiden Polen, differenziert nach Führungsebenen, eher homogenen gegenüber heterogenen Standortclustern etc.

Diese aus den Beiträgen extrahierten zentralen Erkenntnisse zur Kulturgestaltung in internationalen Unternehmen führen hin zu den nachfolgenden finalen Überlegungen des Herausgeberteams, beginnend mit dem situativen Ansatz als Grundlage zur Erklärung unternehmensspezifischer Kulturgestaltungsprozesse in der heterogenen Konglomeratsgröße ‚multinational agierende Unternehmen‘.

## **2. Situationsdifferenzierung: Kein „one-best-way“-Denken und differenzierte Schattierungen zwischen Universalismus – Kulturalismus**

Für den Situativen Ansatz im Kontext der Organisationsforschung und -theorien ist „... die Überlegung tragend, dass es keine universelle Struktur gibt, die sich in allen Situationen als effizient erweist“ (Kieser/Walgenbach 2010, S. 40). Die situative Grundüberlegung und die inhärente Abkehr von einem wie auch immer gearteten „one-best-way“-Denken“ ist nahezu omnipräsent für alle Managementbereiche und damit auch für die Kultur. Es gibt damit nicht „die“ Kultur im Sinne einer universell gültigen Kulturausprägung für internationale Unternehmen, wie auch schon im Beitrag von Nikolaus und anderen Beiträgen in diesem Band anklingt.

Die Notwendigkeit einer Situationsdifferenzierung bezogen auf den Grad der kulturellen Integration wird besonders deutlich, wenn sich die beiden Kontinuum-Pole noch einmal vor Augen gehalten werden:

„Global integration, at its extreme, means treating all employees and customers as having homogeneous tastes and meanings, overlooking the need to address national differences. Conversely, local responsiveness, at its extreme, means complete differentiation and acceptance of national divergence in standards, regulations, and customer tastes, addressing each market uniquely.“ (Erez/Shokef 2008, S. 286)

Da das Pol-Denken nur eher didaktischen den lösungsorientierten Charakter hat, ist die Suche nach situativen Quasi-Lösungen angezeigt. Dazu lassen sich situationsbedingt viele Zwischenstufen zwischen Universalismus und Kulturalismus definieren, die sich für internationale Unternehmen als adäquat erweisen können. „Quasi“-Lösungen deshalb, weil die Kultur ausgehend von den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen, wie z. B. der Digitalisierung selbst auch Anpassungen vollziehen muss, es also eine „zementierte“ Kultur nicht geben kann und damit ihr Haltbarkeitsdatum per se begrenzt ist, womit es nur zielführende Lösungen auf Zeit geben kann.

Vereinfacht kann die schon in verschiedenen Beiträgen des Buches angeschnittene Universalismus-Kulturismus-Debatte derart auf den Punkt gebracht werden, dass die Universalisten das „one-best-way“-Denken und die Kulturisten das „several-good-ways“-Denken propagieren (Kutschker/Schmid 2011, S. 807). Diese verhärtete Positions-Debatte „auflockernd“ haben sich mittlerweile richtungsweisende vermittelnde Positionen herausgebildet, die Management als tendenziell kulturgebundenes Phänomen gerade mit Blick auf die „weichen“ verhaltensbezogenen Faktoren ansehen, gleichwohl aber auch kulturübergreifende Aspekte im „harten“ Planungs-, Finanzierungs- und Produktionssteuerungssektor konstatieren (Kutschker/Schmid 2011, S. 807 f.). Konkrete(re) unternehmensspezifische Aussagen lassen sich aufgrund des Situationsvorbehalts auch nur einzelfallbezogen treffen.

Die Weichenstellungen zur Entwicklung und zum intendierten Integrationsgrad von Kulturen in internationalen Unternehmenskonglomeraten wird maßgeblich vom unternehmenspolitisch-strategisch konformen Internationalisierungsgrad bestimmt (Rothlauf 2009, S. 76 ff.). Dabei gibt es nicht ein „Standardmodell“ zur Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und Internationalisierung (Sure 2017, S. 72), was den Situationsbezug untermauert. Bezogen auf den Internationalisierungsgrad generell – wie dem Kulturaspekt speziell – weist damit jedes Unternehmen einen „individuellen Fingerabdruck“ (Kutschker/Schmid 2011, S. 332) als Ausdruck seiner spezifischen situationsbedingten Ausgangs- und Entwicklungssituation auf.

Eine praxisnahe Kernfrage in diesem Zusammenhang ist der Grad an Unabhängigkeit der ausländischen Gesellschaften. Selbst bei einer intendierten einheitlichen globalen Unternehmenskultur sind interkulturelle Spielräume auf der Ebene der Ländergesellschaften nahezu unverzichtbar (Sure 2017, S. 73), speziell bei einem größeren Ausmaß an Unterschiedlichkeit der involvierten Länderkulturen. Sogenannte „Kulturkorridore“ können definiert werden, um Einheitlichkeits- und Differenzierungserfordernisse sinnvoll und dabei situationspezifisch auszutarieren und Führungskräften eine Grundorientierung zu bieten (Emrich 2011, S. 136).

Als zentrale erkenntnisbezogene Quintessenz lässt sich festhalten, dass Vielfalt und Integration keine Antipoden in internationalen Unternehmen sind, sondern – auf die richtigen Anwendungsdimensionen und -objekte fokussiert einerseits und eine produktive kulturelle Vielfalt andererseits – eine notwendige Gesamtsteuerung bewirken können. Übergreifendes Ziel ist die Erzielung von „cultural synergy“ (Lane et al. 2006, S. 36). Der Buchtitel von Hofstede (2011) „Lokales Denken, globales Handeln“ ist insofern Programm.

### **3. Kulturentwicklung als Nukleus der internationalen Unternehmensentwicklung**

International tätige Unternehmen stehen vor der besonderen Herausforderung, eine „cultural identity“ im Sinne von „... stable embodiments of cultural values and norms“ (Koveshnikov et al. 2016, S. 1355) zu entwickeln bzw. permanent weiter zu entwickeln. Damit einher geht die Vorbeugung von „... danger for MNCs of drifting toward parochialism and simplification in spite of cultural differences ...“ (Luthans/Doh 2015, S. 153).

Die Erkenntnis von „Culture as a Multilevel Dynamic Construct“ (Erez/Shokef 2008, S. 287) sind zwei zentrale Implikationen inhärent: Die Multilevel-Komponente fordert Integration und die Dynamic-Komponente fordert Entwicklung ein. So ist die schon im Einleitungsbeitrag angeführte Global Working Culture aufgrund der dynamischen Rahmenbedingungen ein permanentes Entwicklungsobjekt.

Die Kulturentwicklung kann aufgrund ihrer hohen Ausstrahlungskraft als normative Positionierungs- und Ausdrucksform auf andere planerische und gestaltungsrelevante Bereiche auch als ein Nukleus der internationalen Unternehmensentwicklung betrachtet werden. Wobei die gemäßigte Gestaltungshoheit bei der Kulturentwicklung im Sinne des gemäßigten Voluntarismus ins Kalkül zu ziehen ist, wonach sie nur bedingt absichtsgesteuert gestaltbar ist. Gerade in internationalen Unternehmen sind evolutionäre Elemente mit in die Kulturentwicklung einzubeziehen. Von der Kulturentwicklung können wiederum mittelbar wichtige Impulse für die Unternehmensentwicklung ausgehen.

Die Kultur ist dabei nicht als ein abstraktes Phänomen zu charakterisieren, denn die „Erfahbarkeit“ int. Kulturen wird für immer mehr Mitarbeiter Bestandteil des realen Arbeitsgeschehens werden, z. B. in multikulturellen (Projekt-)Teams zu Wissensaustausch- und Wissenskombinationsprozessen zur gemeinsamen Lösungsfindung (näher z. B. Hajro et al. 2017). Eine besondere Integrationsherausforderung ergibt sich bei internationalen Mergers & Akquisitions. Vordergründig ist zunächst hierbei eine „shared language“ zur Kommunikation und zum Wissensaustausch - insbesondere zunächst im „integration team“ (Aklamanu et al. 2016, S. 2804). Allerdings ist „shared language“ selbst bei formal gleicher Sprache nicht ein Garant für gleiches Verständnis: „... to understand the different ways of pronouncing the same language: understanding English spoken in southern India is a very different skill from understanding that spoken in northern Britain“ (Irrmann 2013, S. 83). Das Kultur-Handling zählt hier zu den kritischen Erfolgsfaktoren: „... the handling of different organisational and/or national cultures is probably the most critical success factor in M&A processes“ (Adam 2015, S. 209). Dabei gilt grundlegend: „... the success of the merger depends on the ability to create a coherent „third culture“ that combines elements of both premerger cultures“ (Stahl 2008, S. 439). Wobei eine

“third culture” nicht als vollständig neue Drittkultur zu denken ist, was aufgrund des historischen Wachstums von Kulturen nicht zielführend wäre. Auch hier greift wieder der Situationsbezug: “Welcher Weg im Einzelfall beschritten wird – und der Spagat reicht von totaler Kulturaufgabe bis hin zu völliger Kulturbewahrung – kann, je nach Unternehmensentscheidung, unterschiedlich ausfallen“ (Rothlauf 2009, S. 85). Auch in internationalen strategischen Allianzen (näher z. B. Blanchot 2013) und Joint Ventures gilt das professionelle Handling von kulturellen Unterschieden als erfolgskritischer Aspekt (Adam 2015, S. 200ff.).

Es ist sich insgesamt noch einmal die im Eingangsbeitrag im Zusammenhang mit kultureller Vielfalt genutzte Metapher des Orchesters in Erinnerung zu rufen. Die vielfältigen erzeugten Einzeltöne im Orchester führen kombiniert (im Sinne von integriert) hin zum intendierten positiven Gesamtklang. Es bleibt Platz für jene Solisten, die das Gesamtinteresse im Auge haben. Dieser Gedanke lässt sich übertragen auf das Erkenntnisobjekt „Kulturen internationaler Unternehmen“. Unterschiedliche Länderkulturen können für sich erfolgreich sein, wenn sie sich auch sinnvoll in das Gesamtunternehmensinteresse einfügen. Die Ko-Existenz unterschiedlicher Vorgehensweisen kann produktiv und synergetisch sein, wenn Dialogbereitschaft auf allen Seiten besteht. Ähnlich dem „Dirigenten“ beim Orchester ist beim Unternehmen der engere Führungskreis gefordert, eine nachhaltige interkulturelle Strategie zu generieren, wobei gegenüber dem Orchester es nach Möglichkeit mehrere, wenn nicht viele, Sub-Dirigenten im Sinne von Promotoren der Kulturentwicklung in internationalen Unternehmen an ihren unterschiedlichen Standorten geben sollte.

#### **4. Unternehmenskulturen im internationalen Kontext – Quo vadis Forschung und Praxis?**

Das Thema „Unternehmenskulturen im internationalen Kontext“ kann aufgrund seines Facettenreichtums einerseits und seiner dynamischen Entwicklung andererseits noch längst nicht als „ausgeforscht“ gelten. Vielmehr zeigen sich im Ganzen und im Detail noch eine Reihe offener bzw. leerer Forschungsfelder. So ist der Studienbedarf in vielen Themenbereichen evident, z. B. in Verbindung mit dem Diversity Management: „Der Einfluss des kulturellen Kontextes auf Diversity Management ist also sicherlich vielschichtig und keinesfalls geklärt“ (Stuber 2018, S. 12). Die Liste an Aussagen zu einem weiteren Forschungsbedarf ließe sich nahezu beliebig fortsetzen, z. B. „The theory of a global work culture opens up new research avenues for future studies“ ... „Future research should study the relationship between shared values and their implementation in organizational and management practices“ (Erez/Shokef 2008, S. 299f.).

Für „Future Research“ im Themenfeld internationale Unternehmenskulturen bestehen damit vielfältige Ansatzpunkte, wie insbesondere die anglo-amerikanische Studienfülle in den einschlägigen Journals mit entsprechenden Hinweisen verdeutlicht. Vielfältige Fragen in diesem virulenten Forschungsfeld „harren“ noch der Beantwortung bzw. ergeben sich neu: „These questions have not been addressed, despite their potential to take the study of MCTs (multicultural teams, Anmerkung der Verfasser) and culture in new and fascinating directions“ (Hajro et al. 2017, S. 367). Eben diese inhärente Themen-Faszi-

nation ist ein, wenn nicht der entscheidende Impetus für eine ertragreiche zukünftige Forschung. Weitere belastbare Detailuntersuchungen stehen noch aus. So ist z. B. „... die Planungsfunktion bislang nur im beschränkten Maße empirisch auf ihre Kulturabhängigkeit untersucht worden“ (Engelen/Tholen 2014, S. 104).

Wichtig für (zukünftige) Forschungsvorhaben im Bereich der internationalen Kulturforschung ist ein explizit konzeptionell begründbares bzw. begründetes Vorgehen statt eines empirisch-quantitativen „Drauf-Los-Zu-Forschens“ (Oesterle et al. 2016, S. 6). Zudem ist multikulturelle Forschung per se besonders anspruchsvoll. Denn eine grenzüberschreitende multikulturelle Forschung muss sich wissenschaftlich insbesondere dem Problem der Äquivalenz in Form unterschiedlicher Facetten der Vergleichbarkeit und praxisnah zusätzlich unterschiedlichen Ressourcenrestriktionen stellen, was oft nur zu suboptimalen Ergebnissen und Lösungen führen kann (Kutschker/Schmid 2011, S. 811). Auch nur annähernd repräsentative Forschungsergebnisse sind damit nur schwer realisierbar. Was im Umkehrschluss aber nicht bedeuten sollte, dass die Forschungsanstrengungen dadurch gehemmt werden bzw. gleich unterbleiben. Weitere lohnende Forschungsfelder ergeben sich, z. B. anhand der Frage, wie sich die Entwicklungen in Richtung Digitalisierung und Virtualität auf die Kulturen internationaler Unternehmen auswirken, also ob es so etwas wie digitalisierte und virtuelle Unternehmenskulturen geben kann. Aufgrund des erst am Anfang stehenden Digitalisierungsprozesses ist das ein Prozess in statu nascendi, da er vielfältige gesellschaftliche und auch kulturelle Veränderungen mit sich ziehen wird, die heute nur bedingt absehbar sind.

Die Praxis in internationalen Unternehmen wird durch einen zunehmenden Internationalisierungsgrad bestimmt bzw. sogar getrieben und kann damit nicht auf belastbare Forschungsergebnisse warten. Wie schon im einleitenden Buchkapitel dargelegt, besteht hier ein virulenter Handlungsbedarf: „Für viele international agierende Unternehmen wächst der Handlungsdruck hinsichtlich des produktiven Umgangs mit kultureller Diversität“ (Voigt 2018, S. 18).

In der Unternehmenspraxis ist insbesondere das Management Development besonders gefordert: „Multinational corporations need global leaders with cultural intelligence ...to interact in an efficient manner with culturally different individuals“ (Remhof/Petersen 2017/2018, S. 36 ff.). Diese „kulturelle Intelligenz“ geht weit über die originär notwendigen Sprachkenntnisse hinaus und ragt in Bereiche wie z. B. Networking-Skills hinein. Das Talentmanagement wird hier in besonderer Weise adressiert: „... effective talent management of global leaders is critical for the future of global organizations“ (Nyein/Wildman 2016, S. 172). Auch die Talentgewinnung vor Ort stellt multinational agierende Unternehmen oft vor größere Herausforderungen: „A chronic problem plaguing the operations of multinationals in underserved regions is a lack of strong local talent“ (Gulati 2017, S. 53). Dieses gerade auch dann, wenn bestimmte länder- und damit kulturübergreifende Einstellungskriterien formuliert werden, um eine international ausgebildete Führungsriege in internationalen Unternehmen auf- und auszubauen.

Die Praxis des interkulturellen Managements wird übergreifend begünstigt durch den kontinuierlich zunehmenden politisch-gesellschaftlich initiierten und bildungsintendierten interkulturellen Austausch in vielen Ländern: „In today's world, people as inhabitants of

the twenty-first century live in a world of many interacting cultures and spend a great amount of time communicating across cultures with other people and organizations around the world" (Matveev 2017, S. 3). Ein kontinuierliches "Näherrücken" bzw. ein verstärktes Verständnis von unterschiedlichen Kulturen ist damit verbunden. Diese Entwicklung wird weitergehen und Interkulturalität immer mehr zum Normalfall werden lassen, auch im Sozialsystem Unternehmen. Die weiter zu erwartende Steigerung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen wird einhergehen mit einer zunehmenden interkulturellen Kompetenz der Unternehmensmitglieder (Matveev 2017, S. 6).

Final ist zu konstatieren, dass die Beschäftigung „... mit einem der spannendsten wirtschaftlichen Themen unserer Zeit: der Internationalisierung“ (Kutschker/Schmid 2011, Vorwort, S. V) aufgrund der hohen Relevanz und Virulenz der Thematik selbst spannend bleiben wird.

**Literatur**

- Adam, P. (2015): *Managing Internationalisation*. Konstanz/München 2015.
- Aklamanu, A./Degbey, W./Tarba, S. Y. (2016): The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, 2016, No. 22, pp. 2790–2822.
- Blanchot, F. (2013): Managing international alliances. In: Chanlat, J.-F./Davel, E./Dupuis, J.-P. (Eds.): *Cross-Cultural Management*. London/New York 2013, pp. 250–283.
- Emrich, C. (2011): *Interkulturelles Management: Erfolgsfaktoren im globalen Business*. Stuttgart 2011.
- Engelen, A./Tholen, E. (2014): *Interkulturelles Management*. Stuttgart 2014.
- Erez, M./Shokef, E. (2008): The Culture of Global Organizations. In: Smith, P. B./Peterson, M. F./Thomas, D. C. (Eds.): *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Thousand Oaks/California 2008, pp. 285–300.
- Gulati, R. (2017): GE's global growth experiment: the company pushed cross-business collaboration. In: *Harvard Business Review*, September/October 2017, pp. 52–53.
- Hajro, A./Gibson, C./Pudelko, M. (2017): Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 60, 2017, No. 1, pp. 345–372.
- Hofstede, G. (2011): *Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Aufl., München 2011.
- Irrmann, O. (2013): An interactionist approach to intercultural management analysis. In: Chanlat, J.-F./Davel, E./Dupuis, J.-P. (Eds.): *Cross-Cultural Management*. London/New York 2013, pp. 71–99.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): *Organisation*. 6. Aufl., Stuttgart 2010.
- Koveshnikov, A./Vaara, E./Ehnrooth, M. (2016): Stereotype-Based Managerial Identity Work in Multinational Corporations. In: *Organization Studies*, Vol. 37, 2016, No. 9, pp. 1353–1379.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2011): *Internationales Management*. München 2011.
- Lane, H. W./DiStefano, J. J./Maznevski, M. L. (2006): *International Management Behavior*. 5. Ed., Malden et al. 2006.
- Luthans, F./Doh, J. P. (2015): *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 9. Ed., New York 2015.
- Matveev, A. (2017): *Intercultural Competence in Organizations*. Cham/Switzerland 2017.
- Nyein, K. P. /Wildman, J. L. (2016): The way ahead: critical directions for future research in cross-cultural management. In: Wildman, J. L./Griffith, R. L./Armon, B. K. (Eds.), *Critical Issues in Cross Cultural Management*, Switzerland 2016, pp. 171–183.
- Oesterle, M.-J./Stein, C./Doetsch, S. (2016): Defizite und Potenziale der Internationalisierungsprozessforschung. In: Eckert, S./Trautnitz, G. (Hrsg.): *Internationales Management und die Grundlagen des globalisierten Kapitalismus*. Wiesbaden 2016: pp. 3–25.

- Remhof, S./Petersen, M. (2017/2018): "Ready-made" is an Illusion. In: *Personalführung* 2017/2018 (50/51-12/1): pp. 36–41.
- Rothlauf, J. (2009): *Interkulturelles Management*. 3. Aufl., München 2009.
- Stahl, G. K. (2008): Cultural Dynamics and Impact of Cultural Distance within Mergers and Acquisitions. In: Smith, P. B./Peterson, M. F./Thomas, D. C. (Eds.): *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Thousand Oaks/California 2008: pp. 431–448.
- Stuber, M. (2018): International vergleichende Studien der Diversity-Management-Praxis in Europa. In: *Personalquarterly* 2018 (70-1): pp. 12–17.
- Sure, M. (2017): *Internationales Management: Grundlagen, Strategien und Konzepte*. Wiesbaden 2017.
- Voigt, B.-F. (2018): Kulturelle Diversität ist ökonomisch relevant – Führungskräfte sehen es differenzierter!. In: *Personalquarterly* 2018 (70-1): pp. 18–24.

## Die Autorinnen und Autoren

**Friedel Ahlers** ist seit 2011 Professor für ABWL mit Schwerpunkten Unternehmensführung und Personalwirtschaft an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Zuvor war er Dozent an der Leibniz-Akademie, davor einige Jahre Mitarbeiter einer Unternehmensberatung. Die Jahre zuvor arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Assistent an der Leibniz Universität Hannover (Institut für Unternehmensführung und Organisation). Die Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte 1993. Das wirtschaftswissenschaftliche Studium wurde in Hamburg und Oldenburg absolviert.

E-mail: [ahlers@leibniz-fh.de](mailto:ahlers@leibniz-fh.de)



**Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann** ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Empirische Sozialforschung an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover seit 2011. Zuvor war sie ab 2009 Dozentin an der Leibniz-Akademie. Nach einer Lehre zur Werbekauffrau und dem Studium der BWL in Lüneburg promovierte sie zum Thema „Krisen in Geschäftsbeziehungen“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Von 1998 bis 2009 arbeitete sie als Marktforscherin und Marketing-Consultant im Business- und Non-Business-Bereich. Darüber hinaus war sie für verschiedene Hochschulen und Bildungsinstitutionen als externe Dozentin für Marketing, Marktforschung sowie Industriebetriebslehre tätig.

E-Mail: [butzer-strothmann@leibniz-fh.de](mailto:butzer-strothmann@leibniz-fh.de)





**Martina Peuser** ist seit 2014 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Projektmanagement an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Darüber hinaus ist sie Beraterin und Referentin in Projektmanagement, Marketing und Unternehmensführung. Nach einem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover und der Universität Maastricht arbeitete Martina Peuser in verschiedenen Wirtschaftsbranchen in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Projektmanagement und Marketing. In ihrer Promotion am Institut für Marketing und Management, Universität Hannover, untersuchte sie die Wirkungen von Markenkooperation im B2B-Bereich am Beispiel der Energieversorgungsunternehmen.

E-Mail: [peuser@leibniz-fh.de](mailto:peuser@leibniz-fh.de)



**Hamza Asshidi** is a PhD student at the Grenoble Alpes University in Grenoble (France), his thesis is about multinational companies and how they deploy their CSR systems internationally in a context of cultural diversity. He has previously studied humanities (history) and social studies (sociology, public law, international relations). He specializes in strategic management, international and intercultural management, areas he teaches as part of his doctorate in Grenoble.



**Benjamin Bach** absolviert seit 2017 berufsbegleitend den Master of Arts für Integrierte Unternehmensführung der Leibniz Fachhochschule in Hannover.

Beruflich ist er nach diversen Stationen in IT- und Transportwesen im Bereich der internationalen Risikoanalyse, Kundenbetreuung und Digitalisierung im Transport-Versicherungsgewerbe tätig.

Im Rahmen der Projektarbeit zur Veröffentlichung des Buches ist er als Autor und Projektcontroller involviert.

**Thorben Beißner** Vertriebs- und Projektreferent bei der Fachausstellungen Heckmann GmbH, Unternehmensgruppe Deutsche Messe AG. Nach dem Studium zum Bachelor of Arts in European Economic Studies an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie eines einjährigen Auslandsaufenthalt an der Universität San Ignacio de Loyola in Peru arbeitete er zunächst drei Jahre in der Wirtschaftsförderung als Projektmanager. Seit 2017 studiert er berufsbegleitend den Masterstudiengang Integrierte Unternehmensführung an der Leibniz-Fachhochschule School of Business.



**Sandra Idel** ist am 27.07.1991 in Hannover geboren. Nach Abschluss des Abiturs im Jahr 2011, begann sie ein duales Studium der Betriebswirtschaftslehre, Fachrichtung Finanzdienstleistung an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Den praktischen Part des dualen Studiums absolvierte sie bei der Deutschen Hypothekenbank (Aktiengesellschaft), Hannover. Seit Beendigung des Bachelorstudiums ist sie dort als Kreditanalystin tätig.





**Tomke Kaufmann** geb. am 22.11.1993, erlangte 2016 ihren Bachelor of Arts in der Fachrichtung Business Administration nach einem dualen Studium in Bremen in Kooperation mit der Kellogg Manufacturing GmbH & Co. KG. Seit 2017 ist sie Studierende des Masterstudiengangs Integrierte Unternehmensführung an der Leibniz FH Hannover. Parallel arbeitet sie im Marketing der Uelzena eG, einem regional tätigen Milchverarbeitungsunternehmen mit den weiteren Geschäftsfeldern Instantgetränke, Lohnfertigung und Sportlernahrung. Ihre Erfahrung im internationalen und regionalen Konzern hat sie zu der Überzeugung gebracht, dass Führung gelernt werden muss, um sie im Unternehmensalltag (vor-)leben zu können. Sie strebt eine Position als Nachwuchsführungskraft an und hat sich zum Ziel gesetzt, Führung menschlich statt dominant zu leben. Im Projekt dieser Buchveröffentlichung war sie als Autorin und Projektleiterin involviert.



**Martha Korte** geb. am 25.10.1991, erlangte ihre allgemeine Hochschulreife 2011 am Hümmling-Gymnasium in Sögel. Danach leistete sie einen Freiwilligendienst in einem Mädcheninternat in Sicuani (Peru). In den Jahren 2013 bis 2016 absolvierte sie ein duales Studium zum B.A. – Health Management. Sie war Mitautorin einer Studie zum Thema Integrierte Versorgung, die in der Fachzeitschrift „Welt der Krankenversicherung“ veröffentlicht wurde. Ihren praktischen Part des Studiums durchlief sie bei der AOK Niedersachsen. Anschließend stieg sie als Personal-beraterin in das Unternehmen ein und studiert seit 2017 berufsbegleitend an der Leibniz Fachhochschule in Hannover Integrierte Unternehmensführung M.A.

**Justin Manthey** geb. 16.03.1991, begann zunächst mit einer Berufsausbildung zum Bankkaufmann bei der Sparkasse Hannover. Nach dem erfolgreichen Abschluss und der Übernahme in das Unternehmen entschloss er sich die Fachhochschulreife nachzuholen, um im Anschluss ein Studium beginnen zu dürfen. Von 2012 bis 2016 absolvierte er ein Studium im Bereich der Elektro- und Informationstechnik an der Fachhochschule Hannover, welches er erfolgreich in der Regelstudienzeit abschloss. Er entschied sich für eine Karriere im Vertriebsbereich und startete zunächst in ein Trainee-Programm bei der Bosch Sicherheitssysteme GmbH in Hannover. Nach Abschluss dessen, wechselte er im Januar 2018 zu der Lenze Vertriebs-GmbH, wo er seitdem als Vertriebsingenieur im Fachbereich Automatisierungslösungen tätig ist. Parallel besucht er den berufsbegleitenden Masterstudiengang an der Leibniz FH.



**Yasin Christopher Mohamed** geb. am 27.10.1983, begann nach seinem Abitur im Jahr 2003 eine Ausbildung bei einer gesetzlichen Krankenkasse und absolvierte sein Bachelor-Studium an der Apollon Hochschule in Bremen im Bereich der Gesundheitsökonomie. Seit 2017 studiert er nebenberuflich an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (M.A. Integrierte Unternehmensführung) und ist aktuell als Referent im „Stab Digitalisierung Versorgung“ tätig.





**Rebecca Nienhaus** geb. am 02.06.1992, absolviert seit 2017 den berufsbegleitenden Masterstudiengang „Integrierte Unternehmensführung an der Leibniz Fachhochschule Hannover. Seit Abschluss ihres Bachelorstudiums (B.A. Business Administration – Fachrichtung Finanzdienstleistung) in 2014 Kreditanalytikerin für Gewerbeimmobilienfinanzierung bei der Deutschen Hypothekbank. Ihr Schwerpunkt liegt dabei auf Finanzierungen für Kapitalanlagegesellschaften und Leasingstrukturen. Ihre allgemeine Hochschulreife erlangte sie 2011 am Gymnasium Tellkampfschule in Hannover.



**Dr. Rebecca Sabine Nikolaus** Derzeit tätig in der Personalentwicklung. Davor Studium der Japanologie, Politologie und Rechtswissenschaften. Anschließend acht Jahre im Account Management und Sales Support, u.a. Small & Medium Sized B2B, Europäischer Sales Support und Aufbau eines Knowledge-Management-Systems für internationale Key Accounts. Zwölf Jahre Tätigkeit im Betriebsrat. Davon acht Jahre als Vorsitzende der Europäischen Mitarbeitervertretung. Hierbei Sprecherin für 15.000 europäische Mitarbeiter eines globalen Konzerns. Seit fünf Jahren freiberufliche Lehrbeauftragte für verschiedene Organisationen mit den Themenschwerpunkten interkulturelle Kommunikation & Vertrieb, Unternehmenskultur und Strategie sowie Auswirkungen der Digitalisierung auf das Personalmanagement.

**Jana Oliver** geb. am 26.06.1993, absolvierte von 2012 bis 2015 ihr duales Studium zum Bachelor of Arts in Business Administration mit dem Schwerpunkt Finanzdienstleistungen an der Leibniz Fachhochschule Hannover in Kooperation mit der Deutschen Hypothekbank (Actien-Gesellschaft). Seit Beendigung ihres dualen Studiums ist sie im Kreditmanagement der Deutschen Hypothekbank (Actien-Gesellschaft) tätig. Frau Oliver absolviert seit Januar 2017 berufsbegleitend den Masterstudiengang Integrierte Unternehmensführung an der Leibniz Fachhochschule Hannover.



**Stephanie Podlech** Studentin des Masterstudiengangs „Integrierte Unternehmensführung“ an der Leibniz FH in Hannover. Davor Nebenberuflich das Bachelorstudium in Wirtschaftswissenschaften an der Außenstelle der Fachhochschule Südwestfalen (Meschede) in Barunschweig. Beruflich seit über 5 Jahren bei einem großem Dienstleistungsunternehmen, begonnen mit der Ausbildung zur Kauffrau für Verkehrsservice in Hannover. Durch den Nebenberuflichen Bestiebswirt (Wirtschaft), ein Aufstieg zur Sekretärin, bis hin zur aktuellen Position als Leitungsassistentin einer Geschäftseinheit. Durch unterschiedliche Positionen in den verschiedenen Tochtergesellschaften des Dienstleistungsunternehmens stieg die Begeisterung und das Interesse an der praktischen Umsetzung und der theoretischen Durchführung des Masterstudiengangs.





**Jeschek Schubert** Student im Masterstudiengang „integrierte Unternehmensführung“ an der Leibniz FH, einige Zeit vorher dort ein duales Bachelorstudium in Wirtschaftsinformatik. Beruflich knapp zehn Jahre Erfahrung in der Informationstechnologie, begonnen mit einer Ausbildung zum Fachinformatiker. Zur Zeit als Teamleiter für den SAP Basis Bereich und die interne IT in einem mittelständischen hannoverschen SAP Beratungshaus verantwortlich. Vor seiner aktuellen Position war er für ein weltweit agierendes Industrieunternehmen ebenfalls im SAP Bereich tätig. Als IHK zertifizierter Projektleiter nahm er im Projekt des Masterjahrgangs 2017 mit dieser Veröffentlichung als Resultat die Funktion der Projektleitung wahr. Durch die Einblicke und Erfahrungen in den verschiedenen Positionen und Unternehmen in Kombination mit der durch den Masterstudiengang geschaffenen Sensibilität bezüglich Unternehmenskultur entwickelte sich schnell ein großes Interesse für das Themengebiet.



**Jennifer Tikwe** geb. 20.02.1993, absolvierte nach ihrer Fachhochschulreife zunächst eine Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau bei einem mittelständischen Großhandelsunternehmen im Raum Hannover. Aufgrund von fachlichen Qualifikationen wurde ihr 2013 die Möglichkeit zum dualen Bachelorstudium an der Leibniz Fachhochschule geboten, welches sie 2016 erfolgreich abschloss. Im Anschluss verließ sie das Unternehmen und wechselte in den Personalbereich eines internationalen Konzerns der Faurecia Autositze GmbH, wo sie seitdem als HR Projektkoordinatorin tätig ist. Parallel dazu begann sie 2017 mit dem berufsbegleitenden Studiengang „Integrierte Unternehmensführung“ zum Master of Arts an der Leibniz FH.



