



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Interkulturelles Management

mit dem Beispiel der Expansion der Keller Grundbau GmbH

Verfasserin

Melanie Hold

angestrebter akademischer Grad

**Magistra der Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im März 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: Univ. Prof. DDr. Dieter Stiefel

In Gedenken an Ali Ameli
(9505501)

*D*anksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen Personen bedanken, die mich während meines Studiums begleitet und unterstützt haben.

Besonders bedanken möchte ich mich bei meinen Eltern, die mir das Studium erst ermöglicht haben und bei meinem Freund, der mich vor allem in der Endphase des Studiums sehr unterstützt hat.

Ebenso möchte ich mich bei meinem Betreuer Univ. Prof. DDr. Dieter Stiefel für die Betreuung meiner Diplomarbeit bedanken.

Ich möchte mich auch bei Frau Mag. Aloisia Wappel, Frau Mag. Alexandra Schneider und bei meiner Schwester Kerstin für die Lektoratsdienste und die Unterstützung bedanken. Danke, Andi, für Deine Unterstützung in der letzten entscheidenden Phase der Diplomarbeit.

Melanie Hold

Wien, im März 2008

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG	III
INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGS- UND ÜBERSICHTSVERZEICHNIS	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
1 EINFÜHRUNG.....	3
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	4
1.2 AUFBAU DER ARBEIT.....	4
2 INTERNATIONALISIERUNG	6
2.1 DEFINITION.....	6
3 KULTUR.....	8
3.1 DER KULTURBEGRIFF IM ALLGEMEINEN	8
3.2 MERKMALE DER KULTUR	13
3.3 FUNKTIONEN DER KULTUR.....	14
3.4 ARTEN VON KULTUREN	15
3.4.1 <i>Nationalkultur</i>	17
3.4.2 <i>Landeskultur</i>	17
3.4.3 <i>Branchenkulturen</i>	18
3.4.4 <i>Andere Sozialkulturen</i>	18
4 DIE UNTERNEHMENSKULTUR.....	19
4.1 DEFINITION.....	19
4.2 MANIFESTATIONSEBENEN DER KULTUR	22
4.2.1 <i>Kulturebenen nach Schein</i>	22
4.2.2 <i>Eisbergmetapher</i>	24
4.2.3 <i>Zwiebelmetapher</i>	25
4.2.4 <i>Elemente der Concepta-Ebene</i>	27
4.2.4.1 Grundannahmen.....	27
4.2.4.2 Werte	28
4.2.4.3 Normen	28

4.2.4.4	Einstellungen.....	28
4.2.4.5	Überzeugungen	29
4.2.5	<i>Elemente der Percepta-Ebene</i>	29
4.3	TYPOLOGISIERUNGEN VON UNTERNEHMENSKULTUREN	30
4.3.1	<i>Typologie nach Heinen</i>	30
4.3.2	<i>Kulturtypologie nach Deal/Kennedy</i>	31
4.4	TRÄGER DER UNTERNEHMENSKULTUR.....	32
4.5	GESTALTBARKEIT VON UNTERNEHMENSKULTUREN	33
4.5.1	<i>Kultur als Variable - der Variablenansatz</i>	33
4.5.2	<i>Der Metaphernansatz</i>	34
4.5.3	<i>Die Kultur als dynamisches Konstrukt</i>	34
5	AUSPRÄGUNGEN VON UNTERNEHMENSKULTUR	36
5.1	KULTURDIMENSIONEN NACH HALL	36
5.1.1	<i>Die Orientierung nach dem Kontext</i>	36
5.1.2	<i>Raumorientierung</i>	37
5.1.3	<i>Die Zeitorientierung</i>	37
5.1.4	<i>Die Informationsgeschwindigkeit</i>	37
5.2	HOFSTEDE'S KULTURDIMENSIONEN.....	38
5.2.1	<i>Machtdistanz</i>	39
5.2.2	<i>Individualismus versus Kollektivismus</i>	40
5.2.3	<i>Maskulinität versus Feminität</i>	42
5.2.4	<i>Unsicherheitsvermeidung</i>	44
5.2.5	<i>Langfrist- versus Kurzfristorientierung</i>	45
5.2.5.1	Kritik an Hofstede	47
5.3	ERGEBNISSE NEUERER KULTURKLASSIFIKATIONEN	49
5.3.1	<i>Klassifikation nach Triandis</i>	49
5.3.1.1	Unterschiede in der Wahrnehmung	49
5.3.1.2	Unterschiede im Umgang mit Informationen	49
5.3.2	<i>Der Ansatz von Adler</i>	50
5.3.3	<i>Kulturdimensionen nach Trompenaars</i>	50
5.3.3.1	Universalismus versus Partikularismus	51
5.3.3.2	Individualismus versus Kollektivismus	51
5.3.3.3	Affektivität versus Neutralität	52

5.3.3.4	Spezifität versus Diffusität	52
5.3.3.5	Statuszuschreibung versus Stuserreichung	52
5.3.3.6	Zeitverständnis.....	52
5.3.3.7	Beziehung des Menschen zur Umwelt	52
6	INTERKULTURELLES UND ORGANISATIONALES LERNEN.....	53
6.1	LERNEN.....	54
6.1.1	<i>Culture Assimilator</i>	54
6.1.2	<i>Lernebenen nach Argyris/Schön</i>	54
6.1.2.1	Einschleifen-Lernen (Single-Loop-Learning).....	55
6.1.2.2	Doppelschleifen-Lernen (Double-Loop-Learning).....	55
6.1.2.3	Deutero-Learning.....	56
6.2	VERÄNDERBARKEIT DER UNTERNEHMENSKULTUR.....	56
6.2.1	<i>Allgemeine Aspekte</i>	56
6.2.2	<i>Organisationsentwicklung</i>	61
6.2.3	<i>Faktoren, die Kulturveränderungen begünstigen</i>	63
6.2.4	<i>Vorgehensweise bei der Veränderung der Unternehmenskultur</i>	64
6.2.4.1	Analyse des Ist-Zustandes	64
6.2.4.2	Bestimmung des Soll-Zustandes	64
6.2.4.3	Gegenüberstellung Ist-Zustand und Soll-Zustands-Definition	65
6.2.5	<i>Conclusio zur Veränderung von Unternehmenskulturen</i>	65
7	INTERKULTURELLES MANAGEMENT	67
7.1	INTERNATIONALES VERSUS INTERKULTURELLES MANAGEMENT	69
7.2	EXKURS: KULTURVERGLEICHENDE MANAGEMENTFORSCHUNG	70
7.3	INTERKULTURELLE KOMPETENZ.....	72
7.3.1	<i>Vermeiden von Missverständnissen und Faux Pas</i>	73
7.3.1.1	Exkurs: Interkulturelles Management bei Lufthansa	74
7.4	INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION	75
7.4.1	<i>Verbale Kommunikation</i>	75
7.4.2	<i>Nonverbale Kommunikation</i>	76
7.5	CORPORATE IDENTITY.....	77

8	EXPANSION NACH TSCHECHIEN – MIT DEM BEISPIEL DER KELLER GRUNDBAU GMBH.....	79
8.1	EINLEITUNG	79
8.1.1	<i>Tschechien – Facts & Figures.....</i>	<i>79</i>
8.1.2	<i>Länderprofil.....</i>	<i>80</i>
8.1.3	<i>Wirtschaft Tschechiens.....</i>	<i>81</i>
8.1.4	<i>Rechtliche Aspekte.....</i>	<i>85</i>
8.1.4.1	Gesellschaftsrecht.....	85
8.1.4.2	Rechnungslegung	86
8.1.4.3	Steuerrecht	86
8.1.4.4	Gerichtsbarkeit	87
8.1.4.5	Insolvenz	88
8.1.4.6	Kreditsicherheiten	88
8.1.4.7	Arbeitsrecht.....	89
8.1.5	<i>Exkurs: Charakterisierung Tschechiens anhand von Kulturstandards von Hofstede & Meierewert.....</i>	<i>89</i>
8.1.5.1	Hofstedes Kulturdimensionen.....	90
8.1.5.2	Tschechische Kulturstandards nach Meierewert	92
8.2	DIE BAUINDUSTRIE TSCHECHIENS MIT DEM BEISPIEL DER KELLER GRUNDBAU GMBH 93	
8.2.1	<i>Die Bauindustrie – Ein Überblick.....</i>	<i>93</i>
8.2.2	<i>Die Keller Grundbau GmbH.....</i>	<i>95</i>
8.2.2.1	Das Unternehmen.....	95
8.2.2.2	Unternehmensgeschichte.....	97
8.2.2.3	Projekte.....	98
8.2.2.4	Die Expansion und Doing Business in Tschechien	99
8.2.2.5	Exkurs: Kulturstandards versus individuelle Erfahrung.....	102
9	CONCLUSIO	106
10	LITERATURVERZEICHNIS.....	110
	ANHANG 1 ZUSAMMENFASSUNG	130
	ANHANG 2: INTERVIEWFRAGEBOGEN	131
	ANHANG 3: CURRICULUM VITAE	132

Abbildungs- und Übersichtsverzeichnis

Abbildung 1: Landeskultur Unternehmenskultur-Subkultur.....	16
Abbildung 2: Ebenen der Kultur	23
Abbildung 3: Eisbergmodell	24
Abbildung 4: Zwiebelmodell	25
Abbildung 5: Typologie nach Deal/Kennedy	31
Abbildung 6: Landkarte Tschechiens.....	80
Übersicht 1: Kulturdimensionen nach Hofstede für Tschechien	90

Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
CZK	Tschechische Kronen
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Kfz.	Kraftfahrzeug
MBO	Management by Objectives
MBA	Master of Business Administration
TOP	Time Optimised Process
Plc. bzw. Inc.	englisch; Aktiengesellschaft
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
%	Prozent

1. TEIL: KULTUR UND IHRE FORMEN

1 Einführung

Jede einzelne Person, die in einem Unternehmen beschäftigt ist, leistet einen Beitrag zur Unternehmenskultur, indem sie ihre eigenen Werte und Einstellungen einbringt. Umgekehrt übernehmen diese Personen auch Wertevorstellungen des Unternehmens.

Unternehmenskultur zeigt sich bereits, wenn man das Unternehmensgebäude betritt. Der Portier, die Dame am Empfang, Assistenten/Innen etc. repräsentieren das Unternehmen. An ihrer Art des Umgangs geben sie schon viel über die Kultur des Unternehmens preis. Wir kommen mit Unternehmenskultur in Berührung und wissen es nicht einmal.

Aufgrund der stetig wachsenden Internationalisierung des Handels und der anwachsenden Zunahme der internationalen Kapitalverflechtung ist es sehr interessant zu erfahren, wie der Handel und eben diese Internationalisierung des Handels entstanden ist. Internationalisierung und Globalisierung stellen besondere Anforderungen an das Management. Die gewohnten Muster und Strategien lassen sich nicht so einfach auf ausländische Strukturen übertragen, obwohl sie gleichartig sind. Manchmal ist es von Vorteil auf die kulturellen Eigenheiten des Unternehmens einzugehen, um nicht zu scheitern.

Fusionen bzw. Konzernbildungen dürfen nicht außer acht gelassen werden, denn daraus entsteht eine Vielzahl von Teilkulturen innerhalb eines Unternehmens, was oft zu Problemen führt. Selbst innerhalb eines Unternehmens kommt es dann zu unterschiedlichen Zielen und Interessen. Mögliche Gründe dafür sind: unterschiedliche Grundannahmen, Werte, Überzeugungen etc. Ob nun die Ziele des Unternehmens an die Ziele des Individuums; bzw. die Ziele des Individuums an jene des Unternehmens anzupassen sind; wird in dieser Arbeit nicht diskutiert.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es einen Überblick über den Begriff der Kultur; sowie der Unternehmenskultur zu geben. Die Autorin versuchte die wichtigsten Autoren und Vertreter einzubringen; sowie die wichtigsten Konzepte und Typologien ansatzweise zu diskutieren. Der/Die interessierte LeserIn soll eine Darstellung der wichtigsten Definitionen des Kulturbegriffs erhalten. Schwerpunkt der Arbeit ist, den Begriff der Unternehmenskultur gut zu beleuchten. Wie ist sie entstanden? Woher kommt sie? Kann man sie verändern? Wenn ja, wie? Das sind Fragestellungen, die in der vorliegenden Arbeit behandelt wurden.

Der allgemeine Teil dieser Arbeit dient dazu, die theoretischen Erkenntnisse aus der einschlägigen Literatur vorzustellen. Weiters ist der allgemeine Teil dazu bestimmt, um das Thema Unternehmenskultur verständlicher zu machen, indem die Begriffsbestimmungen erklärt werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in zwei Abschnitte und zehn Kapitel gegliedert.

Gleich zu Beginn der Arbeit wird der Begriff Internationalisierung definiert. Kapitel drei der Erklärung des Begriffes Kultur. Vor allem wird ein Überblick über die verschiedenen Begriffsdefinitionen der verschiedensten Autoren gegeben und die Merkmale, Funktionen und Arten von Kulturen vorgestellt. Das Kapitel vier geht auf den Begriff der Unternehmenskultur ein. Es werden auch die Manifestationsebenen, Typologien, Träger oder Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur erläutert. In Kapitel fünf werden Ausprägungen von Unternehmenskultur anhand der Kulturdimensionen von Hall, der Hofsted'schen Kulturdimensionen und neuerer Kulturklassifikationen thematisiert. Im sechsten Kapitel wird das organisationale Lernen anhand des Culture Assimiliator Programmes und der Lernebenen nach Argyris/Schön, aber auch die Veränderbarkeit der Unternehmenskultur diskutiert. Kapitel sieben stellt die Begriffe Interkulturelles und Internationales Management gegenüber. Weiters wird in diesem Kapitel auf die Interkulturelle Kompetenz, die hilft Individuen anderer Kulturen besser zu verstehen und auf die Interkulturelle Kommunikation eingegangen.

Im zweiten Abschnitt wird die Firma Keller Grundbau und deren Vorgangsweise im Rahmen der Expansion nach Tschechien vorgestellt. Zuvor wird ein Überblick über das Tschechien selbst, und über die Wirtschaft gegeben. Im weiteren Kapitelverlauf wird Tschechien anhand der Kulturdimensionen von Hofstede und Meierewert charakterisiert.

2 Internationalisierung

Die wachsende Verflechtung von Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft veranlasst viele Unternehmen Handel über die Grenzen hinweg zu betreiben. Aufgrund der ständigen Erweiterung der Europäischen Union und der dadurch fallenden Barrieren wird es den Unternehmen leicht gemacht ins Ausland zu expandieren. International tätig zu sein ist eine wichtige Entscheidung, die gut überlegt und geplant werden muss. Warum entschließt sich ein Unternehmen im Ausland tätig zu sein? Gründe dafür gibt es viele. Dem gegenüber stehen ebenso viele Probleme bzw. Risiken, wie z.B. Währungsschwankungen (Wechselkursrisiken¹), Fremdsprachen, politische Risiken, aber auch kulturelle Probleme. Chancen für ausländische Unternehmen liegen in einer Ausweitung des Absatzmarktes, im Zugang zu internationalen Kapitalmärkten, in der Ausnutzung regionaler Förderungen, möglicherweise in einem besseren Zugang zu Beschaffungsmärkten, etc. Wie der Handel über die Nationalgrenzen hinweg entstanden ist, soll der nachfolgende Überblick geben.

Schmid/Kutschker führen ganz einfache Beispiele als Phänomene der Wirtschaft an, wie z. B. dem Kauf von Büchern eines Studenten aus England oder das Verlegen einer Teilproduktion eines österreichischen Skiproduzenten nach Tschechien oder die Expansion einer US-Fast-Food-Kette auf der ganzen Welt.²

Die Internationalisierung hat jedoch schon viel früher begonnen – und ein Überblick über diese Anfänge folgt im nächsten Kapitel.

2.1 Definition

Im Folgenden wird der Begriff der Internationalisierung kurz beschrieben.

Dülfer definiert ein Unternehmen als international, wenn das unternehmerische Handeln über die Grenzen des eigenen Staatsgebietes hinausreicht. Eine Internationalisierung des Unternehmens liegt dann vor, wenn die

¹ dieses Risiko sind in den Euroländer zu vernachlässigen!!

² Vgl. Kutschker/Schmid, 2002, S. 7

Hauptaktivitäten nicht mehr im Stammland liegen.³

Fayerweather bezeichnet ein Unternehmen als international, wenn es seine Geschäfte über Staaten hinweg, dh mit anderen Volkswirtschaften, betreibt.⁴

Glaum beschreibt mit dem Zustand der Internationalisierung „das Ausmaß der geographischen Verteilung der Leistungserstellung eines Unternehmens zu einem Zeitpunkt“⁵. Mit dem Prozess der Internationalisierung definiert er „die Veränderung der geographischen Verteilung der Produktion im Zeitablauf.“⁶

Scherm/Süß bezeichnen die Internationalisierung als Auf- oder Zunahme grenzüberschreitender unternehmerischer Tätigkeit.⁷

Der Begriff der globalen Unternehmung nimmt eine Eingrenzung vor. Derartige Unternehmen legen nicht nur die Art der Marktbearbeitung und die Führung der Tochtergesellschaften fest, sondern positionieren auch die Auslandsaktivitäten geographisch.⁸

Viele Autoren verwenden die Begriffe international und multinational als Synonym, wobei in einigen Fällen die Begriffe leicht voneinander abgegrenzt werden.

³ Vgl. Dülfer, 1999, S.4f

⁴ Vgl. Fayerweather, 1989, Sp. 927

⁵ Glaum, 1996, S. 11

⁶ Glaum, 1996, S. 11

⁷ Vgl. Scherm/Süß, 2001, S.6

⁸ Vgl. Porter, 1989a in: Perlitz, 2004, S. 10

3 Kultur

3.1 Der Kulturbegriff im Allgemeinen

2Was bedeutet der Begriff Kultur?“ Woher kommt er? Der folgende Abschnitt soll diese Fragestellungen näher betrachten.

Es gibt keine einheitliche Definition des Kulturbegriffes. Das Wort Kultur leitet sich aus dem Lateinischen, vom Verb „colere“ ab, was soviel bedeutet wie bebauen oder veredeln. In weiterer Folge leitet sich das Wort dann von „agricultura“ ab und hatte lange Zeit die Bedeutung von „kultivieren“, bzw. „etwas produzieren“. Im 18. Jahrhundert wurde der Begriff dann als Bezeichnung für eine kultivierte Person verwendet.⁹

1952 wurden von Kulturanthropologen Kroeber und Kluckhohn rund 164 Begriffsdefinitionen zusammengestellt.¹⁰ Die Autoren Whitley und England definierten, basierend auf der den Annahmen von Kroeber/Kluckhohn, den Begriff neu:

„The knowledge, beliefs, art, law, morals customs and other capabilities of one group distinguishing it from other groups.“¹¹

Von Keller fasst den Begriff der Kultur wie folgt zusammen:

„...sämtliche kollektiv geteilte, implizite Verhaltensnormen, -muster,..., die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden...“¹²

⁹ Vgl. Hasenstab, 1999, S. 45; Von Keller, 1982, S. 113; Matis/Stiefel, 1987, S. 50

¹⁰ Vgl. Kroeber/Kluckhohn, 1963, S. 75ff

¹¹ Whitelys/England, 1977 in: Hasenstab, 1999 S. 46

¹² Von Keller, 1982, S. 118

Er hatte aus 270 Begriffsdefinitionen eine Klassifizierung von Kultur herausgearbeitet.¹³

1. Kultur ist menschengeschaffen: Kultur entstammt einem gemeinschaftlichen Handeln und Denken. Dazu zählen: Sitten und Gebräuche, Überzeugungen, Motive, Werte und Einstellungen.
2. Kultur ist ein überindividuelles, soziales System: Sie besteht auch unabhängig von der Existenz eines Individuum und wird von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe getragen und überliefert.
3. Kultur wird erlernt: Von Generation zu Generation werden z. B. Überzeugungen und Verhaltensweisen weitergegeben, diese müssen erlernt werden.
4. Kultur wird übermittelt und schlägt sich nieder in Symbolen: Sie wird z. B. in Form von Sprache, Ritualen übermittelt.
5. Kultur ist verhaltenssteuernd: Regeln und Normen sind notwendig, um das Verhalten einer sozialen Gruppe zu steuern und um Unsicherheiten zu vermeiden.
6. Kulturen streben nach innerer Konsistenz: Die darin enthaltenen Überzeugungen, Verhaltensweisen und Normen sollten nicht widersprüchlich sein und eine Gesamtheit bilden.
7. Kultur als Instrument: Sie dient als Hilfsinstrument und hilft Menschen sich an die Umwelt anzupassen.
8. Kulturen sind anpassungsfähig: Von Keller meint, dass sich Kulturen verändern, und dass der Prozess des Kulturwandels anpassend vor sich geht. Weiters würden sich die Normen oder Wertvorstellungen den verändernden Verhältnissen der Umwelt anpassen.

Die folgende Definition befinden Kutschker/Schmid am zweckmäßigsten:

„Kultur ist die 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 die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“¹⁴

¹³ Vgl. Von Keller, 1982 S. 114ff

¹⁴ Kutschker/Schmid, 2004, S. 666

Hentze/Lindert haben ebenfalls eine sehr ähnliche Definition von Kultur:

„... die von Menschen internalisierten und vertretenen Normen sowie Wertvorstellungen, Denkweisen, Einstellungen, Überzeugungen und Regeln, an denen sich die Individuen im Hinblick auf ihre Verhaltensweisen orientieren, verstanden werden“¹⁵

Was unter Kultur zu verstehen ist, kann nicht einfach erklärt werden, da verschiedenste Auffassungen darüber existieren. Einige Interpretationen über den Kulturbegriff werden nachfolgend dargestellt:

Hasenstab sieht den Kulturbegriff weiter gefasst als den Nationenbegriff. Jedoch unter dem Konzept der ethnischen und/oder kulturellen Identität kann der Begriff der Kultur nur dann mit jenem der Nation gleichgesetzt werden, wenn die Gesellschaft als kulturell homogen bezeichnet werden kann. Kulturell homogen in diesem Fall bedeutet, dass die Gruppen dieser Gesellschaft die gleiche ethnische Identität besitzen. Nur zum Vergleich: Kulturell heterogen bedeutet, dass viele verschiedene ethnische Mitglieder (einer Gesellschaft) existieren. Als Beispiel für eine homogene Gesellschaft nennt er Japan und als Beispiel für eine heterogene Gesellschaft die USA.¹⁶

Matis/Stiefel konstatieren: „Die Kultur einer Unternehmung spiegelt deren ‚Charakter‘ wider, d.h. ihre speziellen Eigenschaften, die sie eben von anderen Unternehmungen unterscheidet, und die sie durch wachsende Erfahrung im Laufe der Zeit entwickelt hat.“¹⁷

Hentze/Lindert sind auch davon überzeugt, dass Kultur durch den sogenannten Sozialisationsprozess erworben wird. Sie beschreiben ihn als „Lernprozess, bei dem das Individuum gesellschaftliche, betriebliche und gruppenbezogene Normen und Werte internalisiert, sich die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten aneignet und Einstellungen und Erwartungen verändert.“¹⁸

Trompenaars sieht die Kultur als ein geteiltes System von Meinungen, die den Menschen sagt, worauf sie die Aufmerksamkeit lenken sollten, wie sie agieren sollten und was sie schätzen und achten sollten.¹⁹

¹⁵ Hentze/Lindert, 1992, S. 4

¹⁶ Vgl. Hasenstab, 1999 S. 47 und S. 49f

¹⁷ Matis/Stiefel, 1987, S. 56

¹⁸ Vgl. Hentze/Lindert, 1992, S. 14

¹⁹ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 13

Hofstede bezeichnet hingegen die Kultur als „mentale Software“ (analog zur Computerwelt). Diese „Programmierung“ findet durch Vererbung, in der Familie, in der Schule, an der Universität oder am Arbeitsplatz statt. Im Sozialisationsprozess werden bereits in der Kindheit vom Individuum verschiedene Muster (des Denken, Fühlens, Handelns) erworben, die als Werte und Haltungen gespeichert, sich später festigen und zu guter letzt sogar in Gesellschaften oder einer Gruppe weitergegeben werden. Hofstede beschreibt wiederum die Organisationskultur als *„die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheiden.“*²⁰

Eine allgemeine Definition kommt von Thomas²¹, der Kultur als „einen Referenzrahmen für Handlungen in einer Gesellschaft, Organisation oder Gruppe“ definiert. „Allen Definitionen von Kultur ist gemein, dass es sich bei ihr um ein System geteilter Werte, Normen, Überzeugungen und Ideale handelt. Dieses System wird von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe bewusst oder unbewusst von jeder Generation erneut gelernt und verinnerlicht.“²²

Alle Bereiche menschlicher Aktivität werden von der Kultur beeinflusst, so auch die Alltagssituationen des Managements und die Ausbildung. Der Begriff Kultur wird aber auch in anderen Zusammenhängen, wie z.B. Esskultur und Subkultur verwendet. Barmeyer ist der Ansicht, dass „viele Kulturkonzepte aufgrund der zunehmenden Multikulturalität der Gesellschaften überholt scheinen“. Auch der Begriff der Kultur ist einem steten Wandel unterworfen, der durch die Entwicklung der Gesellschaften vorangetrieben wird. Bei der *Enkulturation* werden Werte und Verhaltensnormen in einem Prozess zwanglos übernommen (bewusste oder unbewusste Wissens- und Erfahrungsaneignung ohne Zwang). Die Enkulturation beginnt bereits in der frühen Kindheit, man kann sagen, sie beginnt schon mit der Geburt. Kultur wird von einer Gruppe (Kollektiv) geteilt und umschließt Verhaltensmuster wie z.B. Begrüßungen, Konsumgewohnheiten. Jedoch müssen Individuen innerhalb eines kulturellen Systems ihre Individualität

²⁰ Hofstede, 2006, S. 2

²¹ Thomas, 1988 in: Fink/Meierewert, 2001, S. 3

²² Vgl. Dülfer, 2001, S. 498

bzw. Persönlichkeit nicht aufgeben.²³ So ist es auch bei der Sprache: Individuen, die dieselbe Sprache sprechen, müssen nicht dasselbe denken oder sogar dieselbe Meinung vertreten oder gar über denselben Wortschatz verfügen.²⁴

Einer von vielen Gründen weshalb Lösungen nicht umgesetzt werden können, liegt darin, dass die Verschiedenartigkeit von Denkweisen bei Individuen unberücksichtigt bleibt. Diese Denkweisen und Handlungsweisen wurden bereits in der frühen Kindheit angeeignet und haben sich im Laufe des Lebens gefestigt. Um z. B. ein anderes oder ein effizienteres Verhalten zu erwerben, müssen die alten Verhaltensweisen (zumindest jene, die „geändert“ werden sollen) abgelegt werden. Hofstede nennt Verhalten- und Denkweisen „mentale Programme“, die ähnlich der Funktionsweise des Computers entsprechen. Er bezeichnet die mentale Software als Kultur. Auch Hofstede konstatiert, dass Kultur erlernt ist. Sie ist deshalb nicht ererbt, weil sie sich nicht aus den Genen ableitet, sondern aus der sozialen Umgebung, in der der Mensch aufwächst und schon früh in der Kindheit erworben wird. Der Mensch hat die Möglichkeit von gefestigten Verhalten abzuweichen. Die Persönlichkeit eines Individuums ist eine persönliche Kombination mentaler Programme und wird auch mit niemandem geteilt.²⁵

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass innerhalb einer Gruppe weitestgehend einheitliche Kommunikations- und Verhaltensweisen vorherrschen. Bei interkulturellen Interaktionen (zwischen Menschen) kann man nicht mehr von einer Eindeutigkeit von Kommunikations- und Verhaltensweisen sprechen, denn diese Gruppen verfügen über andere kulturelle Systeme, die von Außenstehenden missinterpretiert werden könnten.

Die Organisationskultur („Organisational Culture“) wird in der englischsprachigen Literatur erstmals in den 1960er Jahren erwähnt. Hofstede bezeichnet die Unternehmenskultur („Corporate Culture“) als Äquivalent zur Organisationskultur, die in den 1970er Jahren aufkam. Der Begriff war in aller Munde, nachdem

²³ Vgl. Barmeyer, 2000, S. 18f

²⁴ Vgl. Elias, 1983 in: Barmeyer, 2003, S. 23

²⁵ Vgl. Hofstede, 2006, S. 2f

Terrence Deal und Allan Kennedy 1982 ebenfalls ein Buch (mit dem Titel Corporate Culture) publizierten. Wissenschaftler unterscheiden zwischen den beiden Definitionen: eine Unternehmung *hat* Kultur bzw. eine Unternehmung *ist* Kultur.²⁶

3.2 Merkmale der Kultur

Kultur kann anhand mehrerer Merkmale charakterisiert werden:²⁷

1. Kultur kann man auf zwei Ebenen betrachten: Die erste Ebene ist *unsichtbar* und wird als selbstverständlich gesehen und die zweite Ebene ist *wahrnehmbar*. Wiederum kann dann zwischen einer immateriellen und unsichtbaren (Concepta) und einer materiellen und sichtbaren Ebene (Percepta) unterschieden werden:²⁸

Concepta: ist historisch entstanden; dazu zählen: Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen, die kollektiv geteilt werden und sich nur wenig verändern.

Percepta: ist jene Erscheinungsform, in denen sich die Concepta ausdrückt und die empirisch wahrnehmbar, beobachtbar und fassbar werden. Dazu zählen Artefakte und Verhaltensweisen, Praktiken, die anhand von Symbolen mit eigener Sprache, Riten, Baustilen, Kleidung sichtbar gemacht werden.

2. Kultur ist *unbewusst*, sie wird als gegeben hingenommen und auch nicht hinterfragt. Hall spricht von Kultur als der schweigenden Sprache (Silent Language)²⁹.
3. Kultur ist *überliefert* und *anpassungsfähig*. Das bedeutet, dass sich die Kultur auch verändern kann, oft sogar verändern muss, um auf die Veränderungen der internen und externen Umwelt reagieren zu können.³⁰
4. Kultur ist *erlernbar*. Das Erlernen einer Kultur (d. h. die Übernahme der

²⁶ Vgl. Hofstede, 2006, S. 392ff

²⁷ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 666ff

²⁸ Vgl. Osgood, 1951 in: Kutschker/Schmid, 2004; vgl. Osgood, 1951 in: Von Keller, 1982, S. 121

²⁹ Vgl. Hall, 1959/1990;1960, in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 667

³⁰ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 667

kulturellen Verhaltens- und Einstellungsmuster) bei Individuen wird *Enkulturation* genannt und das Erlernen bei Gruppen oder Organisationen wird *Akkulturation* genannt. Das Erlernen einer Kultur nimmt einige Zeit in Anspruch.

5. Kultur ist das *Ergebnis von Handlungen*. Sie wird von dem beeinflusst, was Individuen geschaffen haben. Andererseits beeinflusst die Kultur (in diesem Fall die bestehende) das Handeln in der Gegenwart bzw. in der Zukunft. Nach Kutschker/Schmid beeinflussen sich *Concepta* und *Percepta* einer Kultur gegenseitig.³¹
6. "Kultur ist ein *kollektives* und kein individuelles *Phänomen*", das dem Individuum Handlungsrichtungen (Standards) anbietet, an denen es sich orientieren kann bzw. muss. Dadurch wird das Individuum von der Kultur geprägt. Jedoch unterscheidet sich jedes Individuum von einem Individuum der selben Kultur anhand seiner Persönlichkeit.

3.3 Funktionen der Kultur

Die Kultur erfüllt die nachstehenden Funktionen, die ihr von einigen Wissenschaftlern zugeschrieben wurde:³²

1. Kultur hat Orientierungsfunktion: Sie gibt vor, was als richtig oder falsch verstanden wird.
2. Weiters hat sie Koordination- und Integrationsfunktion: Sie verbindet und fügt Einheiten zusammen.
3. Sie hat Motivationsfunktion: Die Zugehörigkeit zu einer Kultur bzw. eine Kultur selbst, kann als Motivation gelten. Allerdings sind sich die Autoren nicht im Klaren, ob es sich dabei um intrinsische oder extrinsische Motivation handelt.
4. Kultur hat Sinnstiftungsfunktion: Sie weist den Handlungen eine Bedeutung zu
5. Kultur hat eine Identitätsfunktion: Sie verbindet als eine Einheit nach innen und begrenzt nach außen hin gegenüber anderen Organisationen oder Einheiten.

³¹ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 668

³² Vgl. Dill/Hügler, 1997, S. 146ff; Kutschker/Schmid, 2004, S. 668f

6. Durch die Ordnungsfunktion der Kultur wird Ordnung sowohl in den Köpfen der Individuen als auch in den Zusammenhängen einer sozialen Einheit geschaffen.
7. Die Komplexitätshandhabungsfunktion verhilft durch einen kulturellen Filter, Handlungen, die komplexe Wirkung haben, leichter zu verstehen.
8. Letztlich hat Kultur noch eine Legitimationsfunktion. Kultur enthält tiefere Begründungszusammenhänge, die Verhalten und Handlungen nach innen und außen rechtfertigen.

Kutschker/Schmid³³ weisen darauf hin, dass Kulturen nicht existent sind, um Funktionen zu erfüllen. Diese Funktionen existieren einfach so und werden unbewusst, bzw. nebenbei erreicht. Viele Kulturen sind sich ihrer eigenen Kultur oft nicht gar nicht bewusst. Erst wenn die eigene Kultur auf eine fremde Kultur trifft, dann werden die Kulturmitglieder auf Unterschiede aufmerksam.

3.4 Arten von Kulturen³⁴

Im Laufe der Entwicklung der Unternehmenskultur (siehe Kapitel vier) kommt es zur Bildung von Subkulturen und dann in weiterer Folge zur Bestimmung des Verhältnisses der Subkultur zur Unternehmenskultur. Subkulturen entwickeln sich ausgeprägter, wenn Teilbereichen eines Unternehmens oder Produkten mehr Engagement zugewandt wird. Dies kann positive (Zielorientierung) oder negative (Rivalität) Auswirkungen zur Folge haben.³⁵ Subkulturen müssen eine gemeinsame Kulturgrundlage haben und sich an den Unternehmenszielen orientieren.³⁶ Je weniger sich die Unternehmenskultur überschneiden, umso unübersichtlicher und heterogener wird sie.³⁷

³³ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 669f

³⁴ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 670ff

³⁵ Vgl. Schwarz, 1989, S. 170

³⁶ Vgl. Herbst, 1998, S. 27

³⁷ Vgl. Kasper/Mayrhofer, 1993, S. 136

Die folgende Grafik zeigt den Aufbau der Kulturarten nach Kasper:

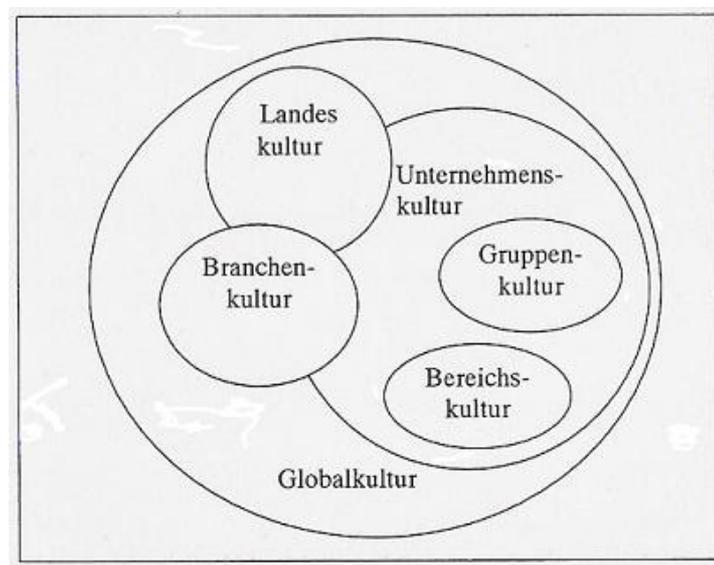


Abbildung 1: Landeskultur Unternehmenskultur-Subkultur
Quelle: Rothlauf, 1999, S. 38 in Anlehnung an Kaspar, 1997, S. 33

Grundsätzlich wird nicht von Einheitskulturen gesprochen. Vielmehr existieren zahlreiche Teilkulturen nebeneinander oder werden miteinander vereint. Eine Multikulturalität ist dann gegeben, wenn ein internationaltätiges Unternehmen in einer Reihe von Ländern tätig ist und sich so mit mehreren unterschiedlichen Teilkulturen auseinandersetzen muss.

Als Hauptkultur wird die Unternehmenskultur (siehe Kapitel vier) verstanden. Sie ist auch maßgebend für die Charakteristika eines Unternehmens. So verfügt jede Unternehmung über „eigene“ Werte, Normen und Grundannahmen. Die Teilkulturen, von denen ein international-tätiges Unternehmen geprägt wird, sind die Landeskultur, die Branchenkultur und auch verschiedene Sozialkulturen. Letzten Endes sollten die unterschiedlichen Subkulturen durch eine einheitliche Unternehmenskultur koordiniert werden. Dies erfolgt z. B. über Symbole, Richtlinien.³⁸

³⁸ Vgl. Schwarz, 1989, S. 159

3.4.1 Nationalkultur

„Eine Gesellschaft, die einer Nation zuzuordnen ist, bildet keine monokulturelle Einheit.“ Sie ist ein soziales System. Die darin lebenden Personen, die sich durch Merkmale wie Sprache, Religion, Geschlecht oder soziale Klasse unterscheiden oder sich ähnlich sind und bilden dann anhand gemeinsamer Kriterien Gruppierungen. Nationen gibt es bereits seit dem 17. Jahrhundert.³⁹

3.4.2 Landeskultur

Sie beeinflusst die Kultur der internationalen/multinationalen Unternehmung und ist primär die Kultur im Stammland der Muttergesellschaft. Sie trägt zur Bildung der Grundwerte im Unternehmen bei. Die Kultur des Gastlandes wird, je nach Internationalisierungsstrategie des Unternehmens, (ethno-, poly-, regio- oder geozentrische Strategie) mehr oder weniger berücksichtigt. Landeskulturen bilden den Rahmen, innerhalb dessen sich die Unternehmenskultur entwickeln kann. Meist wird versucht die Kultur der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaft zu übertragen. Die unterschiedlichen Landeskulturen beherbergen mitunter auch eine andere kulturelle Ausrichtung, eine andere Bedeutung von Symbolen oder andere Umgangsformen. Eine Landeskultur ist aber nicht unbedingt durch die Grenzen eines Landes begrenzt.⁴⁰

Laut Steinmann/Schreyögg sind innerhalb einer Landeskultur mehrere unterschiedliche Unternehmenskulturen vorzufinden. Sie unterscheiden in diesem Zusammenhang die *Pluralistische Unternehmenskultur*, bei der im Ausland tätige Unternehmen anhand der jeweiligen Landeskultur eigene Unternehmenskulturen entwickeln. Bei der *Universellen Unternehmenskultur* hat die Muttergesellschaft und die im Ausland tätige Unternehmung eine gemeinsame Kultur, die ursprünglich unter einem anderen Kontext entwickelt wurde.⁴¹

Von der Landeskultur muss die regionale Kultur unterschieden werden. Ein gutes Beispiel in unserer Umgebung ist Südtirol, das zu Italien gehört, deren

³⁹ Barmeyer, 2000, S. 41f

⁴⁰ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 670ff; Schwarz, 1989, S. 172f

⁴¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 646f

Bevölkerung jedoch mit der italienischen wenig gemein hat.⁴²

3.4.3 Branchenkulturen

Stark diversifizierte Unternehmen werden von der Branche beeinflusst, bzw. nehmen von gleichen Unternehmen eines Wirtschaftszweiges ihre Orientierung an.⁴³ „Schlegelmilch/Robertson⁴⁴ haben herausgefunden, dass Einstellungen, Überzeugungen und Auffassungen von Top-Managern, die sich auf ethisches Verhalten beziehen, nicht nur länder-, sondern auch branchenabhängig sind.“

3.4.4 Andere Sozialkulturen

Darunter fällt zum Beispiel auch die Hierarchiekultur. Das bedeutet, dass die Kultur auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen (Arbeiter-Angestellte, Top-Management) eine unterschiedliche Ausprägung vorweist. Es gibt sogenannte Abteilungskulturen. Dabei wird zwischen technischer und kaufmännischer Kultur unterschieden. So haben die Bereiche Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb oder Rechnungswesen jeweils andere eigenständige Kulturen. Von Keller sieht es als Möglichkeit mehrere Kulturen, die aufgrund von gewissen Gemeinsamkeiten (beziehen sich auf bestimmte kulturelle Merkmale oder Elemente) zusammengehörig scheinen, zu „Kultur-Cluster“ zusammenzufassen.⁴⁵

⁴² Vgl. Pfohl/Buse 1997, S. 267

⁴³ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 670ff; Schwarz, 1989, S. 174

⁴⁴ Schlegelmilch/Robertson, 1995 in: Kutschker/Schmid, 2004 S. 671

⁴⁵ Vgl. Von Keller, 1982, S. 120

4 Die Unternehmenskultur

4.1 Definition

Ein *erfolgreiches* Unternehmen besitzt immer eine ausgeprägte Unternehmenskultur.⁴⁶ Als erfolgreich gilt ein Unternehmen dann, wenn es seine Effizienz steigern und seine Wettbewerbsposition verbessern kann.⁴⁷ Doch was ist nun eigentlich die Unternehmenskultur und wie entsteht sie?

Entgegen der Meinung vieler setzt sich der Wert eines Unternehmens nicht nur aus Finanzmitteln zusammen, sondern auch aus immateriellen Gegebenheiten, wie z. B. die der Unternehmenskultur.⁴⁸ Dieses Konzept gilt als „machtvolles Werkzeug der Interpretation von organisationellem Leben und Verhalten“.⁴⁹

Unternehmenskultur wurde in den 1980ern bewusst als Faktor für den Erfolg in Erwägung gezogen und war mehr als nur eine Modeerscheinung. Wie man heute sehen kann, existiert sowohl der Begriff als auch das Konzept noch.⁵⁰

Wie sie entsteht ist eigentlich schnell gesagt: Geprägt und beeinflusst wird die Unternehmenskultur vom Firmengründer bzw. Unternehmensgründer. Er hat gewisse Ideen, Vorstellungen und Absichten, die er auf die noch junge Unternehmenskultur überträgt. Setzen sich die Visionen durch, dann werden sie internalisiert und institutionalisiert – Werte und Normen entstehen. Äußere Merkmale wie z. B. Architektur, Firmenzeichen etc. werden in der Anfangsphase vom Unternehmensgründer ebenfalls stark geprägt. Die Führungskräfte bauen die Unternehmenskultur dann weiter aus oder verändern sie, wenn notwendig.⁵¹ Jedoch können Entscheidungen und der Führungsstil auch (vice versa) von der Unternehmenskultur geprägt werden. Kieser sieht die Organisationskultur als ein „soziales Erbe, die Summe der von Generation zu Generation weitergegebenen

⁴⁶ Vgl. Scholz, 1986 in: Hentze/Lindert, 1992, S. 16; Hentze/Lindert verweisen auf Scholz, wobei Scholz (1986) in deren Literaturverzeichnis als Quelle nicht angeführt wird.

⁴⁷ Vgl. Bleicher, 1984 in: Lindert/Hentze, 1992 S. 16

⁴⁸ Vgl. Matis/Stiefel, 1987, S. 8

⁴⁹ Allaire & Firsirotu, 1984 in: Matis/Stiefel, 1987, S. 10

⁵⁰ Vgl. Matis/Stiefel, 1987, S. 11f

⁵¹ Vgl. Robbins, 1993, S. 614

Überzeugungen, Verhaltensweisen und –regeln.“⁵² Im Anfangsphase der Unternehmenskultur findet ein wichtiger Lernprozess statt: Die Ängste und Unsicherheiten müssen abgebaut werden, die aufgrund der „neuartigen“ Situation entstanden sind. Anhand der vorhandenen Werte und Verhaltensnormen können sich die Unternehmensmitglieder orientieren.⁵³

Entscheidungen und Handlungen, die sich in der Vergangenheit erfolgreich bewährt haben, werden angenommen, in ähnlichen Situationen wieder verwendet und dadurch verfestigt. Die Unternehmenskultur gilt als institutionalisiert, wenn bisher erfolgreiche Verhaltensweisen und Handlungen, aber auch Problemlösungsstrategien dann formalisiert sind und weitergegeben werden.⁵⁴

„Ungeschriebene Gesetze“ sind typisch für eine Unternehmenskultur. Sie manifestieren sich nicht in Regeln und Vorschriften. Das Verhalten der Mitglieder wird unbewusst bestimmt. Eine Unternehmenskultur wird nur dann permanent erfolgreich sein, wenn sie dynamisch auf neue Herausforderungen reagiert.

Oft wird von einigen Autoren der Begriff „Unternehmenskultur“ mit „Organisationskultur“ gleichgesetzt⁵⁵, was wiederum von anderen Autoren als nicht richtig eingestuft wird. Kasper, z. B., bezieht die Organisationskultur auf soziale Systeme (wie Wirtschaftsorganisationen), während die Unternehmenskultur sich auf wirtschaftliche Unternehmen bezieht. Er meint dennoch, dass im deutschen Sprachgebrauch die Begriffe Organisationskultur, Unternehmenskultur, Firmenkultur und Corporate Identity als Synonym verwendet werden können.⁵⁶

Unternehmen können Teil der Kultur sein, in der sie agieren, sind aber auch Träger von Kulturen. Gleiches gilt für Individuen.

Auch hier haben verschiedenste Autoren zahlreiche Begriffsdefinitionen für den Begriff Unternehmenskultur, wie z.B.:

⁵² Kieser, 1984 zitiert in: Kasper, 1987, S. 21

⁵³ Vgl. Schein, 1984 in: Matis/Stiefel, 1987, S. 78

⁵⁴ Vgl. Sackmann, 1983 in: Matis/Stiefel, 1987, S. 79

⁵⁵ Vgl. Hentze/Lindert, 1992, S. 15

⁵⁶ Vgl. Kasper, 1987, S. 3

Krulis-Randa: *„Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch über Symbole erfahrbaren und erlernbaren Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten von Mitarbeitern aller Stufen und damit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen.“*⁵⁷

Hoffman: *„Werte, Normen und Symbole einer Unternehmung, vom Menschen für Menschen geschaffen, um externe und interne Anforderungen zu erfüllen, wandelbar und vermittelbar.“*⁵⁸

Rosenstiel: *„Gewohnte und tradierte Weise des Denkens und Handels in Unternehmungen, wie sie in mehr oder minder starkem Maße von allen Mitgliedern geteilt wird.“*⁵⁹

Deal/Kennedy zitieren in ihrem Werk, um den Begriff der Unternehmenskultur zu beschreiben, Marvin Bower, einen ehemaligen Geschäftsführer von McKinsey: *„The way we do things around here“*.⁶⁰

Aus den Definitionen kann geschlossen werden, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Stil, seine eigenen Normen, Werte und Verhaltensweisen aufweist.

Kutschker/Schmid verbinden den Kern der Definitionen zu einem „gemeinsamen“ Nenner und definieren:

*„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“*⁶¹

Vom Begriff der Unternehmenskultur sind die Begriffe Unternehmensphilosophie, Unternehmensklima zu unterscheiden. Diese werden jedoch im Rahmen dieser Aufgabenstellung nicht weiter behandelt.

⁵⁷ Krulis Randa, 1984, S. 360 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 679

⁵⁸ Hoffmann, 1989, S. 169f in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 679

⁵⁹ Rosenstiel, 1993, S. 10 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 679

⁶⁰ Bower, 1966 in: Deal/Kennedy, 1982; S. 4

⁶¹ Kutschker/Schmid, 2004, S. 678

4.2 Manifestationsebenen der Kultur

Kultur zeigt sich in verschiedenen Ebenen und Schichten. Diese reichen von den sichtbaren Ausprägungen bis zu den unsichtbaren, unbewussten Grundannahmen. Einige Beispiele, wie Kulturebenen dargestellt werden können, werden nachfolgend aufgezeigt:

4.2.1 Kulturebenen nach Schein⁶²

Schein beschreibt den Begriff der Ebene als „*Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter.*“⁶³

Schein⁶⁴ gliedert die Unternehmenskultur in drei Ebenen (siehe dazu Abbildung 2):

Auf der *ersten und tiefsten Ebene*, der Basis, wird all jenes, was Voraussetzung für die Unternehmenskultur ist, gebildet. Werden diese Voraussetzungen von allen Unternehmensmitgliedern fortdauernd akzeptiert und werden sie als selbstverständlich angesehen, so werden sie Bestandteil der Kultur und als Grundprämissen aufgenommen. Diese Entwicklung erstreckt sich über eine lange Zeit – meist Jahrzehnte. Die Grundannahmen sind kulturtragend und sollen Stetigkeit und Funktionalität sichern. Zu den Grundannahmen können die Beziehung zur Umwelt, Menschenbild, Realität etc. zählen.

Die *zweite Ebene* besteht aus den Werten, die auf gemeinsamen Annahmen und auf die kulturellen Hintergründe der Unternehmensmitglieder beruhen. Diese - auf Werte bezogenen - Handlungen werden dann zu Voraussetzungen und zum Bestandteil der Kultur, sobald sie erfolgreich von den Unternehmensmitgliedern geteilt werden. Werte steuern das Verhalten der Unternehmensmitglieder.

⁶² Vgl. Schein, 1995, S. 29ff

⁶³ Schein, 1995, S. 29

⁶⁴ Vgl. Schein, 1995, S. 30ff; vgl. Schein, 1984 in: Hentze/Lindert, 1992, S. 15; vgl. Scholz, 2000, S. 790

Zur *dritten Ebene*, die die Oberfläche darstellt, zählen die Artefakte. Sie können bewusst wahrgenommen werden, d.h. man sieht sie, fühlt sie, hört sie, und sie bestehen aus Technologie, Sprache, Riten, Geschichten⁶⁵, Legenden, Zeremonien, Umgangsformen, Verhaltensmuster, Kleidungsregeln oder Statussymbolen. Artefakte sind gut zu beobachten, aber schwierig zu entschlüsseln.

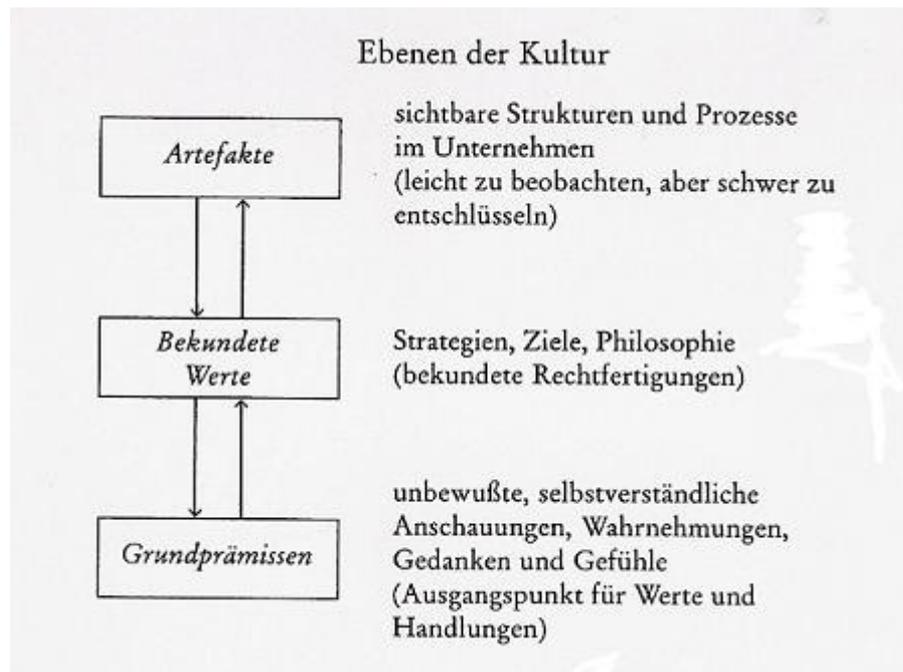


Abbildung 2: Ebenen der Kultur
Quelle: Schein, 1995, S. 30

⁶⁵ Definition: Geschichten beruhen auf wahren Ereignissen und werden von den Mitarbeitern eines Unternehmens erzählt und an neue Mitarbeiter weitergegeben, um über das Unternehmen zu informieren. Legenden hingegen beruhen auf historischen Ereignissen.

4.2.2 Eisbergmetapher

Klocker verwendet die **Metapher des Eisbergs** (siehe dazu auch Abbildung 3) zur Beschreibung der Unternehmenskultur. Ein Fünftel des Eisbergs befindet sich über dem Wasser und steht für das sichtbare im Unternehmen (z.B. das Verhalten), während die vier Fünftel unter dem Wasser die Grundannahmen, Überzeugungen etc., also alles unsichtbare, darstellen.⁶⁶



Abbildung 3: Eisbergmodell
Quelle: Kasper/Mayerhofer, 2002, S. 118

⁶⁶ Vgl. Klocker, 1988, S. 52

4.2.3 Zwiebelmetapher

Die Kultur kann in Schichten gesehen werden kann, so wie eine Zwiebel – um sie zu verstehen, muss man sie Schicht für Schicht abschälen. Um zu diesen untersten Schichten zu gelangen, muss man die Kultur sehr gut kennen und sie auch leben. Die einzelnen Schichten existieren nicht unabhängig von einander, sondern ergänzen sich.⁶⁷

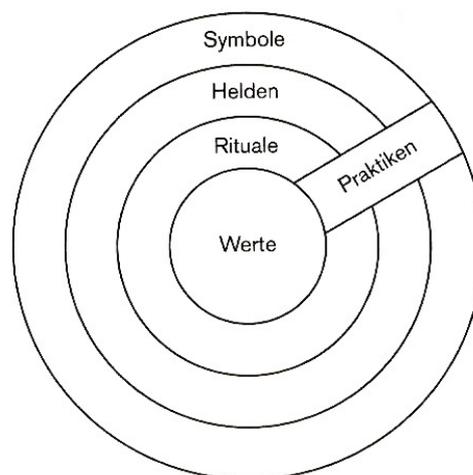


Abbildung 4: Zwiebeldiagramm
Quelle: Hofstede, 2006, S. 8

Auch Hofstede stellt in seinem Werk Symbole, Helden, Rituale und Werte als Schalen einer Zwiebel dar. Symbole werden als oberste Schale und Werte werden im „Kern“ der Zwiebel dargestellt.⁶⁸

Zu den *Symbolen* zählen Worte, Gesten, aber auch Bilder und Objekte, die alle eine gemeinsame Bedeutung haben und von den Mitgliedern derselben Gruppe geteilt werden. Eine Botschaft kann neben der Sprache auch mittels Mimik, Gestik, Körpersprache vermittelt werden. Die Landessprache zählt zu den wichtigsten kollektiven Symbolen. Symbole können in den verschiedenen Gesellschaften auch unterschiedliche Bedeutungen aufweisen.

⁶⁷ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 6+28

⁶⁸ Vgl. Hofstede, 2006, S. 8

Unter *Helden* versteht man Personen, die aufgrund einer Leistung bewundert werden. So werden Macht und Prestige, Bildung, Charisma, das Ausbrechen aus Strukturen etc. als nachahmungswert empfunden. Helden dienen als Vorbilder und weisen von Gesellschaft zu Gesellschaft andere Merkmale auf. Barmeyer findet es für angebracht von Leitfiguren zu sprechen, die auch zur Orientierung „dienen“ und deren Profil sich im Laufe der Zeit ändert. Oft ist ein Firmengründer aufgrund seines Charismas ein Held des Unternehmens. *Rituale* sind Handlungen, die in den Kulturen vollzogen werden und die symbolischen Charakter haben. Sie sind sozial notwendig. Dazu zählen Unternehmensfeiern, das Überreichen von Präsenten bei langjähriger Firmenangehörigkeit (Jubiläen), Geschäftsessen, Begrüßungszeremonien, Betriebsausflüge, Meetings, etc. Somit wird das „Wir-Gefühl“ gefördert und gestärkt, der Mitarbeiter wird zum „Insider“ und das Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt.⁶⁹

Werte bilden den Kern in der Zwiebelmetapher von Hofstede. Sie werden erlernt, sind unbewusst verankert und beeinflussen unser Denken, unser Verhalten unsere Lebensweise - zusammengefasst gesagt: Sie beeinflussen unsere Persönlichkeit. Werte drücken sich in nicht diskutierbaren Meinungen aus und werden anhand der Eigenschaften gut oder böse, schön oder hässlich, paradox oder logisch etc. beschrieben. Das Individuum „erwirbt“ diese Werte schon in der Kindheit von den Eltern, der Familie, anhand der Traditionen, während das Individuum seinen Denkstil im Rahmen der Schulbildung vermittelt bekommt und in weiterer Folge das Erlernte anwendet und weiterentwickelt. Die Werte sind implizit verankert, daher sind sich viele Menschen ihrer eigenen Werte nicht bewusst. Diese unsichtbaren Werte kommuniziert das Individuum durch seine Handlungen, aber auch anhand von Überzeugungen an Außenstehende.⁷⁰ Werte sind „erlernte positive und negative Auffassungen eines Symbols“.⁷¹ Werte können nicht durch Zwang oder Gewalt durchgesetzt werden, wenn nicht ein gewisser Glaube daran gegeben ist. So kann abschließend gesagt werden, dass Werte im Laufe der Zeit von der Gesellschaft geprägt werden. Werte werden an den unterschiedlichsten Orten sozialisiert und erlernt. In der frühen Kindheit

⁶⁹ Vgl. Barmeyer, 2000, S. 27f; Schwarz, 1989, S. 107 + S. 153; Hofstede, 2006, S. 8f

⁷⁰ Vgl. Barmeyer, 2000, S. 30ff

⁷¹ Schwarz, 1989, S. 42

werden sie von der Familie und Nachbarschaft, später in der Schule oder im Beruf erworben. Hofstede beschreibt, dass bei einem zehnjährigen Kind bereits die Grundwerte fest programmiert sind. Neue Werte können in Organisation von außen, z.B. durch die Aufnahme neuer Mitglieder, gelangen.⁷²

4.2.4 Elemente der Concepta-Ebene

Eine andere Gliederung ist jene der Unterscheidung zwischen den Ebenen der Concepta und der Percepta-Ebene. Wie bereits im Rahmen der Merkmale der Kultur erwähnt wurde, umfasst die Concepta-Ebene Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen. Auf diese Elemente soll nun näher eingegangen, wobei Hofstede anmerkt, dass es in der Literatur keine Übereinstimmung bezüglich dieser Elemente gibt.⁷³ Im Rahmen der Unternehmenskultur spricht man hier von Gemeinsamkeiten innerhalb des Unternehmens - Werte, Normen, Denkweisen und Verhalten prägen und beeinflussen Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Mitarbeiter eines Unternehmens.⁷⁴ Der Firmengründer prägt Werte und Normen. Wenn sie sich bewähren, werden als selbstverständlich angesehen und in weiterer Folge auch an neue Mitarbeiter weitergegeben. Das Unternehmen kann sich auf Werte, Normen etc. stützen. Jedes Unternehmen hat seine eigene Entwicklung und Geschichte und wird so einzigartig.⁷⁵

4.2.4.1 Grundannahmen

Sie sind allgemeine Orientierungen und Annahmen über Weltbilder, Menschen oder Gesellschaftsbilder. In der Literatur werden sie auch basale Annahmen genannt. Grundannahmen sind nicht sichtbar und selbstverständlich. Sie können nur langsam und geringfügig geändert werden. Grundannahmen drücken sich unterschiedlich bei den Unternehmensmitgliedern aus, obwohl sie im selben Unternehmen beschäftigt sind - allerdings werden sie anders beeinflusst, weil sie

⁷² Vgl. Hofstede, 1997, S. 252ff

⁷³ Vgl. Hofstede, 1998 in: Kutschker/Schmid, 2004 S. 680

⁷⁴ Vgl. Herbst, 1998, S. 23

⁷⁵ Vgl. Herbst, 1998, S. 24f

in anderen Abteilungen oder an anderen Standorten arbeiten.⁷⁶

4.2.4.2 Werte

Sie beeinflussen die Auswahl von Zielen und Handlungsalternativen, die nach einer Rangordnung gereiht werden.⁷⁷ Werte werden in existenziell (richtig oder falsch), bewertend (gut oder schlecht) oder beurteilend (wünschenswert oder ablehnend) eingeteilt.⁷⁸ Weiters sind sie verhaltensbestimmend für Präferenzen, können als Orientierungshilfe für Ziele dienen und haben eine „Anleitungsfunktion“. Werte sind von Normen getrennt zu behandeln, weil sie in unterschiedlicher Weise das Verhalten der Unternehmensmitglieder beeinflussen.⁷⁹

4.2.4.3 Normen

Sie geben Regeln für das Handeln von Menschen bzw. sozialen Gruppen vor. Sie geben standardisierte Verhaltensmuster und –regeln vorgeben. Man kennt sie aus Gesetzen, Vorschriften, Ge- und Verboten, die für bestimmte Situationen bestimmte Verhaltensweisen maßgebend sind, die auch mit Sanktionen verbunden sein können. Man findet sie in Unternehmen meist als implizit vor, d. h. es handelt sich sowohl um geschriebene als auch ungeschriebene Handlungsregeln. Während Werte statisch sind, gelten Normen als dynamisch.⁸⁰

4.2.4.4 Einstellungen

Individuen können in bestimmten Situationen, Handlungen gegenüber anderen (Personen) zustimmend oder ablehnend, positiv oder negativ geneigt sein.⁸¹ Bei den Einstellungen spielen Emotionen auch eine Rolle, die in konkreten

⁷⁶ Vgl. Schwarz, 1989, S. 77

⁷⁷ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 681; vgl. Klocker, 1988; S. 30f; vgl. Kasper, 1987, S. 7

⁷⁸ Vgl. Hentze/Lindert, 1992, S. 43

⁷⁹ Vgl. Schwarz, 1989, S. 91f

⁸⁰ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 681; vgl. Klocker, 1988; S. 30f; vgl. Kasper, 1987, S. 7

⁸¹ Vgl. Beerman/Stengel, 1992, S. 10

Situationen oder bei der Interaktion mit bestimmten Personen entstehen.⁸²

4.2.4.5 Überzeugungen

Sie sind Auffassungen, die sich nicht begründen lassen. Sie sind auch nicht nachprüfbar. Möglicherweise sind es Wissen und Fähigkeiten, die sich in der Vergangenheit bewährt haben.⁸³

4.2.5 Elemente der Percepta-Ebene

Zu diesen Elementen zählen Artefakte und Verhaltensweisen, die sich in den Elementen der Concepta-Ebene ausdrücken. Schmid⁸⁴ erläutert die Percepta-Elemente wie folgt:

Sie setzen sich aus Symbole zusammen, die in materielle, interaktionale und sprachliche Symbole differenziert werden können.

Als *materielle* Symbole (Schwarz nennt sie „Stilsymbole“⁸⁵) werden die Architektur des Unternehmens (außen und innen), Ausstattung des Arbeitsplatzes, Erscheinungsbild der MitarbeiterInnen (z.B. das Tragen von Namensschildern) oder Logos aber auch Freizeiteinrichtungen genannt. Besonders interessant sind die *immateriellen* Komponenten (Symbole) der Kultur: Werte, Normen, Überzeugungen, Gefühle, Einstellungen etc.⁸⁶

Als *interaktionale Symbole* werden Bräuche, Riten, Traditionen, etc., aber auch Spiele und Tabus bezeichnet.

Sprachliche Symbole beinhalten Wortwahl, Jargons, Slogans, aber auch Geschichten oder Anekdoten, die einen Eindruck über die Unternehmenskultur geben können. Nur Unternehmensmitglieder bzw. Zugehörige einer Gruppe können diese Symbole richtig verstehen.⁸⁷

⁸² Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 681

⁸³ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 681; vgl. Klocker, 1988; S. 30f

⁸⁴ Vgl. Schmid, 1996 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 682; vgl. Schwarz, 1989, S. 108

⁸⁵ Schwarz, 1989, S. 111f

⁸⁶ Vgl. Klocker, 1988, S. 29

⁸⁷ Vgl. Schwarz, 1989, S. 107

Kutschker/Schmid⁸⁸ unterscheiden überdies in Verhalten im engeren Sinne, das Führungs-, Motivations-, Kontrollverhalten beinhaltet, und in Verhalten im weiteren Sinne das Strukturen, Strategien, Prozesse umfasst.

4.3 Typologisierungen von Unternehmenskulturen

In der Literatur werden Typologien der Unternehmenskultur, als spezielle Form der Kulturmodelle beschrieben. Sie beschreiben mögliche Ausprägungsformen von Unternehmenskulturen.

4.3.1 Typologie nach Heinen

Heinen⁸⁹ nennt drei Merkmale, nach denen die Unternehmenskultur beschrieben werden kann:

1. Der *Verankerungsgrad* beschreibt, inwieweit Grundannahmen, Werte, etc. in den Denkweisen, Empfindungen der Unternehmensmitglieder verwurzelt sind. Das Spektrum reicht von völliger Ablehnung bis zu teilweiser Anpassung und vollständiger Verinnerlichung (Internalisierung).
2. Unter *Übereinstimmungsmaß* versteht Heinen, wie weit die Elemente der Concepta-Ebene zwischen den Unternehmensmitgliedern geteilt werden, bzw. übereinstimmen.
3. Bei der *Systemkompatibilität* muss laut Heinen die Erfüllung von interner und externer Anforderung an die Unternehmenskultur erfüllt sein. Sie setzt eine gewisse Anpassungsfähigkeit der Unternehmenskultur an sich verändernde Bedingungen (z. B. Wertewandel der Gesellschaft⁹⁰) voraus.

Ein hoher Verankerungsgrad - eine Kombination von hohen Übereinstimmungen und hoher Systemkompatibilität, wird als maßgebend für eine starke Unternehmenskultur gesehen, wobei angemerkt werden muss, dass sie noch keinen Erfolg garantiert.

⁸⁸ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 682

⁸⁹ Vgl. Heinen, 1997, S. 27f

⁹⁰ Vgl. Beermann/Stengel, S. 11-16; bzw Rosenstiel, 1990, S. 146f

4.3.2 Kulturtypologie nach Deal/Kennedy⁹¹

Eine sehr bekannte Kulturtypologie ist jene von Deal/Kennedy (siehe Abbildung 5). Auf der horizontalen Achse findet man die Geschwindigkeit, in welcher das Unternehmen (und ihre Angestellte) Feedback vom Markt bekommt, ob ihre Entscheidungen bzw. Strategien erfolgreich waren. Auf der Vertikalen ist der Risikograd, der mit den Aktivitäten des Unternehmens (vor allem Entscheidungen) verknüpft ist, dargestellt, jeweils mit den Ausprägungen langsam/schnell und niedrig/hoch.

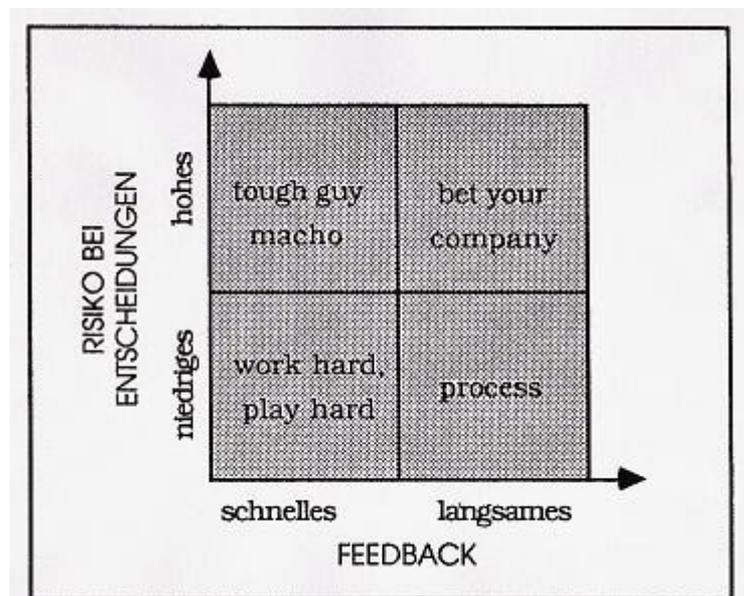


Abbildung 5: Typologie nach Deal/Kennedy
Quelle: Deal/Kennedy, 1982 in: Kasper, 1987, S. 94

⁹¹ Vgl. Deal/Kennedy, 1982, S. 107f; vgl. Deal/Kennedy, 1999, S. 12ff

Anhand der oben dargestellten Kriterien entstehen vier Unternehmenskulturtypen:

- 1) „*Tough guy/macho*“ – *Kultur*: Diese Kultur besteht aus Individualisten, die regelmäßig hohe Risiken eingehen, und schnell erfahren, ob sie falsch oder richtig gehandelt haben. In diese Kultur fallen z.B.: das Baugewerbe, Investment Banking, die Werbeindustrie.
- 2) „*Work hard/play hard*“ – *Kultur*: Spaß und Action stehen hier auf dem Plan. Hier geht man kaum Risiken ein und erhält schnell Feedback. Als Beispiel für diese Kultur sind z.B.: Computerunternehmen, Büroausstattungsunternehmen.
- 3) „*Bet your company*“ – *Kultur*: Bei dieser Kultur werden hohe Risiken eingegangen, allerdings muss lange (sogar Jahre) auf Feedback gewartet werden. Zu dieser Kultur zählen z.B. Bergbau- und Schmelzunternehmen, Ölgesellschaften, Architekturunternehmen.
- 4) „*Process*“ – *Kultur*: Bei dieser Kultur wird wenig bis gar kein Feedback erhalten. Das macht es schwierig für Angestellte den Anforderungen gerecht zu werden. Dieses Umfeld ist von Bürokratie geprägt und kommt z.B.: in Banken, Versicherungsunternehmen, in vielen Einzelhandelsunternehmen vor.

Deal & Kennedy sehen die Unternehmenskultur in erster Linie als Erfolgsfaktor unternehmerischer Aktivität.⁹²

4.4 Träger der Unternehmenskultur

Zu den Trägern der Unternehmenskultur zählen in erster Linie die FirmengründerInnen, die Führungskräfte und die MitarbeiterInnen der Unternehmung. Der größte und bedeutendste Einfluss geht von den FirmengründerInnen und von den Führungskräften aus. Die GründerInnen gelten als PrägerInnen der Unternehmenskultur. Für die Weitergabe und Weiterentwicklung sind die Führungskräfte zuständig. Zu ihren Aufgaben zählt auch das ‚Vorleben‘ der vom Firmengründer aufgestellten Grundsätze. In der Literatur werden sie auch als „opinion leader“ bezeichnet. Die Mitglieder einer

⁹² Vgl. Deal/Kennedy, 1982 in: Hentze/Lindert, 1992, S. 42

Unternehmung tragen zur Beeinflussung der Unternehmenskultur bei. Jedes von ihnen hat seine eigenen Werte und Einstellungen, die zu seiner individuellen Kultur („Individualkultur“⁹³) gehören und in die Unternehmenskultur einfließen. Neue Führungskräfte werden als Quelle des Wandels gesehen, sowie als Initiatoren neuer Ideen. Strategie, Struktur und Unternehmenskultur beeinflussen sich gegenseitig und sind auch von Umwelteinflüssen abhängig. So beeinflusst die Unternehmenskultur Strategie und Struktur. Die beiden Bereiche wiederum beeinflussen die Unternehmenskultur („structure follows strategy“).⁹⁴

4.5 Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen

Kutschker/Schmid⁹⁵ werfen die Frage auf, wie sich Unternehmenskultur verändern lässt. Wie schon im Rahmen der Systemkompatibilität besprochen wurde, impliziert die Unternehmenskultur eine gewisse Anpassung an die Umweltveränderung. Die Autoren erwähnen dabei drei Ansätze: Kultur als Variable, Kultur als Metapher und Kultur als dynamisches Konstrukt.

4.5.1 Kultur als Variable - der Variablenansatz

Die Vertreter dieses Ansatzes⁹⁶ sehen die Kultur als objektiv gegeben. Sie kann ohne Probleme gestaltet und verändert werden. Für sie gilt, dass Unternehmen eine Kultur haben, anstatt dass Unternehmen eine Kultur darstellen. Die Kultur wird als Variable angesehen (und deshalb der Name „Variablenansatz“) und verfügt über eine Vielzahl von Funktionen. Zu unterscheiden ist zwischen der sogenannten „Fit-These“ und der „Follow-These“. Bei der Fit-These erfolgt eine Abstimmung, ein Fit, zwischen Strategien oder Strukturen mit der Unternehmenskultur. Bei der „Follow-These“ wird zuerst die Strategie bzw. die Strukturen ausgewählt und dann die Unternehmenskultur gestaltet.

Bei Schreyögg⁹⁷ wird Kultur folgendermaßen verändert: Zuerst wird die Ist-Kultur erfasst, dann wird eine Soll-Kultur festgelegt und abschließend wird überlegt, wie

⁹³ Schwarz, 1989, S. 177

⁹⁴ Vgl. Schwarz, 1989, S. 178 bzw. S. 247

⁹⁵ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 689

⁹⁶ Vgl. Miller; 1984; Allen, 1985; Kilman, 1985 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 690

⁹⁷ Vgl. Schreyögg, 1991a in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 690

man von Ist zu Soll gelangen kann. Bei diesem Ansatz wird angenommen, dass das Top-Management Kultur schafft und verändern kann. Externe BeraterInnen oder OrganisationsentwicklerInnen unterstützen das Top Management.

4.5.2 Der Metaphernansatz

Die Vertreter⁹⁸ dieses Ansatzes sehen die Kultur von subjektiven Einflüssen abhängig und als nicht „absolut erfassbar“. Im Gegensatz zum Variablenansatz vertritt man hier die Ansicht, dass Unternehmen Kulturen sind und können deshalb nicht so leicht verändert bzw. gestaltet werden können. Hier wird auf ein Beschreiben und auf ein Verstehen der Kultur abgezielt. Schreyögg⁹⁹ bezeichnet diese VertreterInnen als Kulturalisten. Für Kulturalisten sind sowohl das Top-Management als auch die Unternehmensmitglieder von Bedeutung.

4.5.3 Die Kultur als dynamisches Konstrukt

Als Mittelweg zwischen diesen beiden Ansätzen kann die Kultur als dynamisches Konstrukt angesehen werden. WissenschaftlerInnen dieser Forschungsrichtung vertreten die Meinung, dass Unternehmen sowohl Kultur sind als auch gleichzeitig eine Kultur haben. Es werden sowohl Elemente der Concepta als auch der Percepta-Ebene miteinbezogen. Kutschker/Schmid schlagen vor, die Unternehmenskultur vorsichtig und behutsam zu gestalten. Sie finden es ökonomisch widersinnig, die Kultur einer Unternehmung als Instrument des Managements zu sehen, das beliebig eingesetzt werden kann und deshalb meinen sie, dass selbst VertreterInnen des Variablenansatzes aus einem ökonomischen Blickwinkel, eine gewisse Langfristigkeit miteinbeziehen müssen. Denn: Kultur kann hier nicht kurzfristig verändert werden.¹⁰⁰ Scholz gibt einen Zeitraum von rund fünfzehn Jahren als Vorgabe, um eine bestehende Kultur zu verändern.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Louis, 1981, 1985; Meyerson/Martin, 1987; Greipel, 1988 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 691

⁹⁹ Vgl. Schreyögg, 1991a in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 690

¹⁰⁰ Vgl. Adler/Jelinek, 1986; Heinen, 1987; Schreyögg, 1991a; Alvesson, 1993 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 684; Kutschker/Schmid, 2004, S. 684

¹⁰¹ Vgl. Scholz, 1987 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 684

Schreyögg vertritt die Auffassung, dass man nicht davon ausgehen kann, dass Kulturen nicht vollkommen gestaltet werden können.¹⁰² Jedoch ist es bei „pathologischen“ Kulturen unvermeidbar diese zu verändern, um im Wettbewerb bestehen zu können.¹⁰³

Internationale Unternehmungen, hier am Beispiel von Siemens¹⁰⁴, haben bereits erkannt, dass die Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur nicht einfach und kurzfristig durchführbar ist. Mit Hilfe des TOP-Programms (Time Optimised Processes) das, wie der Name schon sagt, auf die Verbesserung von Prozessen gerichtet ist, soll der erforderliche Kulturwandel, unter Berücksichtigung eines langfristigen Zeithorizonts, erfolgen. Die dazu notwendigen Maßnahmen sollten sowohl auf der Concepta als auch auf der Percepta-Ebene erfolgen. Dabei sollte nicht nur bei den monetären Anreizen für Führungskräfte (hier z.B. mit Hilfe von Stock Options) angesetzt werden, sondern auch bei anderen Maßnahmen, d.h. einem Mix aus Prozessen, Strategien und Strukturen, aber auch dem Verhalten innerhalb der Unternehmung und deren Mitglieder. Eine starke Unternehmenskultur ist stabil, aber: Ist eine Unternehmenskultur zu stark, dann kann sie auch nur schwer verändert werden, weil sie zu starr und unflexibel ist.¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Schreyögg, 1991a in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 684f

¹⁰³ Es wird davon ausgegangen, dass es sich bei der Kultur um Ressourcen handelt, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führt. Könnten sie nun leicht verändert werden, dann wären sie „immateriellen Ressourcen“ → vgl. dazu Kutschker/Schmid, 2004, S. 685

¹⁰⁴ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 685

¹⁰⁵ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 684f;

vgl. Fankhauser, 1996 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 685

5 Ausprägungen von Unternehmenskultur

Unterschiedliche AutorInnen haben diverse Ansätze ausgearbeitet, mit deren Hilfe Landeskulturen, im speziellen deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede, dargestellt werden können. Die bekanntesten drei Ansätze werden im Folgenden präsentiert.

5.1 Kulturdimensionen nach Hall¹⁰⁶

Hall unterscheidet dabei die folgenden vier Ausprägungen:

1. Orientierung nach dem Kontext
2. Raumorientierung
3. Zeitorientierung
4. Informationsgeschwindigkeit

5.1.1 Die Orientierung nach dem Kontext

Hier erfolgt die Unterscheidung der Kulturen nach ihrer Art zu kommunizieren nach „High-context Kulturen“ und „Low-context Kulturen“. Bei *High-context Kulturen* wird nur ein kleiner Teil der Informationen explizit kommuniziert. Der Großteil der Bedeutung wird durch die Umgebung bzw. die Situation impliziert. Dies setzt wiederum voraus, dass die Personen, die miteinander kommunizieren, bereits eine „Beziehung“ zueinander haben, denn sonst müssten die Informationen ausdrücklich und ausführlich kommuniziert werden. Außerdem müssen die Personen aus dieser Kultur zwischen den Zeilen lesen können. In *Low-context Kulturen* unterstellt Hall, dass deren Akteure Beziehungen als nicht wichtig ansehen, bzw. dass die Gruppenzugehörigkeit oft wechselt. Bei diesen Kulturen muss die Information in der Botschaft gut verständlich sein, damit deren Bedeutung erfasst werden kann. Asiatische oder arabische Kulturen zählen nach Hall zu den High-context Kulturen. Mittel- bzw. Nordeuropäer sowie US-Amerikaner zählen zur Dimension der Low-context Kultur.

¹⁰⁶ Vgl. Hall/Hall, 1990 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 702ff

5.1.2 Raumorientierung

Hall meint, dass innerhalb verschiedener Kulturen auch ein unterschiedliches Verhältnis zum Raum existiert. So unterscheidet er Privatsphäre (ein unsichtbarer Raum um eine Person herum, der ohne Erlaubnis nicht „gestört“ werden darf) und Territorium (dazu zählen Orte und Gegenstände, die dieser Person gehören oder von ihr verwendet werden). Abhängig von der Kultur gilt die Privatsphäre oder das Territorium.

5.1.3 Die Zeitorientierung

Bei dieser Ausprägung unterscheidet Hall zwischen monochroner und polychroner Zeitauffassung. Bei der *monochronen* Zeiterfassung wird Zeit als linear angesehen, dh. Aktivitäten werden nacheinander bearbeitet. Sofern dies nicht möglich ist, werden sie vorher geordnet, sodass sie nacheinander bearbeitet werden können. Im Gegensatz dazu werden bei *der polychronen* Zeiterfassung mehrere Aktivitäten nebeneinander bewältigt. Kutschker/Schmid nennen die Zeit als „zirkuläres Konzept“¹⁰⁷. Zu den monochronen Kulturen zählen die USA und viele mitteleuropäische Kulturen, als polychron gelten zum Beispiel lateinamerikanische und arabische Kulturen. Hall kam zur Einsicht, dass die Low-context Orientierung mit monochroner Zeitauffassung und die high-context Orientierung mit polychroner Zeitauffassung gekoppelt sind.

Manrai/Manrai¹⁰⁸ haben herausgefunden, dass in einer Kultur mit Low-context Orientierung mehr Zeit der Arbeit gewidmet wird, während in Kulturen mit High-context Orientierung den Freizeitaktivitäten mehr Zeit zukommt.

5.1.4 Die Informationsgeschwindigkeit

Diese hängt von der Art der Information ab und variiert von Kultur zur Kultur. Man unterscheidet zwischen Kulturen mit hoher bzw. niedriger Informationsgeschwindigkeit. Zu jenen mit hoher Informationsgeschwindigkeit zählt beispielsweise die US-amerikanische Kultur.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Kutschker/Schmid, 2004, S708

¹⁰⁸ Vgl. Manrai/Manrai, 1995 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 708

¹⁰⁹ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 708

Hall bezieht sich mit seinen Ausprägungen auf den Bereich Kommunikation, der nach seiner Auffassung bei Kulturen eine wichtige Rolle spielt.

Laut Hall sind diese Kulturdimensionen nur als Orientierung zu verstehen und die einzelnen Dimensionen sollen zusammenhängend betrachtet werden. So wie bereits diskutiert wurde, ist eine Low-context Orientierung mit einer monochronen Zeitauffassung an eine hohe Informationsgeschwindigkeit gekoppelt.

Nicht nur Hall hat sich mit dem Thema Kommunikation beschäftigt. So wird schon seit Jahrzehnten auf die Problematik des grenzüberschreitenden Transfers von Wissen hingewiesen, die auf Schwierigkeiten mit der Kommunikation zurückgeführt werden können. Um diesem entgegen zu wirken, wird der Hinweis gegeben, besonders die interkulturelle Kommunikation zu trainieren.¹¹⁰

5.2 Hofstede's Kulturdimensionen

Diese Studie zählt zu den bekanntesten, die Landes- und Unternehmenskultur in Verbindung bringt. Befragt wurden rund 116.000 IBM-Mitarbeiter in 40 Ländern. Die Studie wurde Ende der 1960er, bzw. in den frühen 1970-er Jahren erhoben und Anfang der 1980-er Jahre veröffentlicht. Hofstede hat anhand der Daten Differenzen und Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern ausgearbeitet und zunächst vier Dimensionen benannt, die jedoch nicht alle Kulturunterschiede erklären können. Die vier Dimensionen sind

- 1) Machtdistanz,
- 2) Unsicherheitsvermeidung
- 3) Individualismus/Kollektivismus und
- 4) Maskulinität/Feminität

Die fünfte Dimension, die Langfristorientierung/Kurzfristorientierung, kam erst später hinzu. Michael Bond, ein im Fernen Osten ansässiger gebürtiger Kanadier, ließ einen Fragebogen, der auf die chinesische Kultur ausgerichtet war, erstellen. Der ursprüngliche Fragebogen wurde von einem Team entwickelt, das sich aus 5 Nationalitäten zusammensetzte. Es wurde eine Liste erstellt, auf der rund zehn chinesische Grundwerte zu finden waren. Durch das Streichen der

¹¹⁰ Vgl. Brasseur, 1976 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 710

Überschneidungen und dem Hinzufügen anderer Werte entstand der Fragebogen. Letztlich wurde der Fragebogen, der 40 Punkte umfasste vom Chinesischen ins Englische übersetzt. Dieser Fragebogen wurde „Chinese Value Survey“ genannt.¹¹¹

5.2.1 Machtdistanz

In Gesellschaften, aber auch in Unternehmen, stößt man auf Ungleichheiten. Einige ihrer Mitglieder haben mehr Macht als andere. Sie sind fähig das Verhalten anderer zu bestimmen. Dies widerspricht dem Grundsatz der Gleichbehandlung gibt, der in der Idealvorstellung besagt, dass jeder gleichbehandelt werden sollte, ungeachtet seines Wohlstandes, seines Standes in der Gesellschaft oder seiner Macht. Hofstede definiert Machtdistanz als

*„das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“.*¹¹²

Hofstede versteht unter Institutionen die Familie, Schule oder die Gemeinschaft und unter Organisation den Ort, an dem Menschen arbeiten.¹¹³ Bei einer geringen Machtdistanz ist die Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten begrenzt. Der Vorgesetzte bevorzugt einen konsultativen Führungsstil. Das bedeutet, dass bevor der Vorgesetzte seine Entscheidung trifft, seine Mitarbeiter zu Rate zieht, dass der Vorgesetzte immer ansprechbar ist und der/die MitarbeiterIn sich traut, ihm zu widersetzen. In Ländern mit hoher Machtdistanz wird der autoritärer bzw. patriarchalische Führungsstil eingesetzt, die MitarbeiterInnen widersprechen dem Vorgesetzten nicht und die emotionale Distanz ist sehr groß. Das bedeutet:

*„Autorität kann nur dort bestehen, wo sie auf Gehorsam trifft.“*¹¹⁴

Zu den Ländern mit hoher Machtdistanz zählen asiatische Länder wie Malaysia, Philippinen, Indonesien, die arabischen Länder, osteuropäische Länder wie Slowenien, Russland, Kroatien, aber auch China und Frankreich. Im Mittelfeld

¹¹¹ Vgl. Hofstede, 1997, S. 225ff bzw Hofstede, 2006, S. 37f

¹¹² Hofstede, 2006, S. 58

¹¹³ Vgl. Hofstede, 2006, S. 58

¹¹⁴ Hofstede, 2006, S. 59

liegen Tschechien, Portugal, Griechenland, Japan, Italien, Ungarn oder die USA. Länder mit niedriger Machtdistanz sind die deutschsprachigen Länder (Österreich, Deutschland und die Schweiz) oder die nordischen Länder (Norwegen, Schweden, Dänemark, Finnland).¹¹⁵

Wie drückt sich die Machtdistanz im Management aus? In Ländern mit großer Machtdistanz spielt die Hierarchie eine große Rolle – es gibt viele Hierarchiestufen, die eingehalten werden müssen und die Organisationen sind zentral organisiert. Die untergeordnete Ebene berichtet jeweils an die übergeordnete. Die Mitarbeiter bekommen vorgegeben, was sie zu tun haben. Die Macht innerhalb des Unternehmens ist auf wenige Menschen verteilt. Autoritäten können nach innen abgelehnt, aber nach außen akzeptiert werden. In Ländern mit geringer Machtdistanz sind MitarbeiterInnen und Vorgesetzte als gleichrangig angesehen. Derartige Organisationen sind dezentral - mit wenigen Hierarchieebenen organisiert. Der/Die Vorgesetzte sollte für seine Mitarbeiter jederzeit ansprechbar sein. Der Mitarbeiter wird bei Entscheidungen um seine Meinung befragt, jedoch akzeptiert dieser, dass die Entscheidungsgewalt beim Vorgesetzten liegt. Management by Objectives (MBO) wäre hier ein passender Führungsstil.¹¹⁶

5.2.2 Individualismus versus Kollektivismus

Diese Dimension beschreibt die Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft. In individualistischen Gesellschaften hat das Interesse des Individuums Vorrang vor dem Interesse der Gruppe. In diesen Gesellschaften gibt es z.B.: Familien mit nur einem Elternteil. Hofstede bezeichnet derartige Familien als Kleinfamilien. Kinder aus Kleinfamilien lernen schnell sich als „Ich“ zu sehen und für sich selbst zu sorgen. Beziehungen in diesen Gesellschaften sind locker, während in kollektivistischen Kulturen das Interesse der Gruppe dem des Individuums übergeordnet ist. Die Familie ist die erste Gruppe in unserem Leben, die auch aus einer Großfamilie bestehen kann. Heranwachsende Kinder lernen sich als Teil der „Wir-Gruppe“ zu verstehen. Diese „Wir-Gruppe“ bietet einen sicheren Schutz gegen die Gefahren des Lebens, wobei oft eine lebenslange Loyalität besteht.

¹¹⁵ Vgl. Hofstede, 2006, S. 56f

¹¹⁶ Vgl. Hofstede, 2006, S. 75ff

Der Individualismusindex ist in kollektivistischen Gesellschaften niedrig und in individualistischen hoch. Individualistischen Gesellschaften ist persönliche Zeit wichtig, aber auch die Freiheit oder die Möglichkeit herausfordernden Aufgaben nachzugehen. Diese Kriterien unterstreichen die Unabhängigkeit vom Unternehmen. In kollektivistischen Gesellschaften wird Wert auf Fortbildung gelegt bzw. einen guten Arbeitsplatz zu haben. Ihre Mitglieder wollen ihre Fähigkeiten einsetzen können. Diese Kriterien werden vom Unternehmen geleistet, bzw. zur Verfügung geteilt und binden die Mitarbeiter an das Unternehmen. Hofstede stuft tendenziell reiche Länder als individualistisch ein und arme Länder als kollektivistisch. Hofstede beschreibt, dass Kulturen mit „Wirk-Gesellschaften“ von Machtfiguren abhängig sind, während in unabhängigen Kulturen die Menschen kaum von mächtigen Personen abhängen. Eine Ausnahme ist Frankreich: Es liegt im Mittelfeld bei der Machtdistanz und ist stark individualistisch geprägt.¹¹⁷

Länder mit hohem Individualismus-Indexwert sind die USA, Großbritannien, Frankreich, Schweden, Norwegen, Deutschland, Österreich, Polen, Tschechien. Im Mittelfeld rangieren Japan, die arabischen Länder, Griechenland, die osteuropäischen Länder, wie Kroatien, Bulgarien, Slowenien, Russland. Die lateinamerikanischen Länder zählen zu den kollektivistischen Ländern mit einem niedrigen Index.¹¹⁸

In individualistischen Gesellschaften geht man Beziehungen freiwillig ein und muss sie pflegen. In kollektivistischen Gesellschaften sind Freundschaften durch die Zugehörigkeit der Gruppe festgelegt. Die Bindung innerhalb der Familie basiert aufgrund von Respekt. Die beiden Dimensionen Machtdistanz und Individualismus stehen in negativer Korrelation zueinander. Das bedeutet das Länder mit großer Machtdistanz kollektivistisch (z.B. Costa Rica) und Länder mit geringer Machtdistanz (z.B.: Österreich) individualistisch geprägt sind.¹¹⁹

In Bezug auf das Management setzen kollektivistische Gesellschaften auf die Nachfolgeregelung. Individuen hätten in Unternehmen mit kollektivistischer Kultur keine Chance auf Anstellung. Stattdessen werden Personen eingestellt, die

¹¹⁷ Vgl. Hofstede, 2006, S. 99ff und S. 111

¹¹⁸ Vgl. Hofstede, 2006, S. 106ff

¹¹⁹ Vgl. Hofstede, 2006, S. 111

einer „Wir-Gruppe“ angehören, wie z.B.: Verwandte des Arbeitgebers, aber auch Verwandte von Arbeitnehmern. Das Einstellen von bereits bekannten Personen ist mit geringem Risiko verbunden. Diese Mitarbeiter revanchieren sich mit Loyalität. In individualistischen Unternehmen wird die Beziehung des Arbeitgebers zum Arbeitnehmer als Vertrag angesehen. Schlechte Leistung ist ein möglicher Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Anreize können an die Leistungen des Mitarbeiters angeknüpft werden. In individualistischen Unternehmen bekommt der Mitarbeiter in Beurteilungsgesprächen Feedback über seine Leistungen. In jeder individualistischen Gesellschaft soll jeder gleichbehandelt werden. Uncharakteristisch für diese Gesellschaft gibt es auch Unternehmen, die einen starken Gruppenzusammenhalt geschaffen haben. Dieses Beispiel zeigt, dass Unternehmenskulturen von diesen Regeln abweichen können.¹²⁰

5.2.3 Maskulinität versus Feminität¹²¹

Es gibt viele Verhaltensweisen, die typisch männlich oder typisch weiblich sind. Mit den Begriffen männlich und weiblich wird der biologische Unterschied angesprochen und mit maskulin und feminin die sozialen, kulturellen Rollen. So werden maskuline und feminine Verhaltensweisen unterschieden. Männer sind leistungsorientiert, wettbewerbsorientiert und hart, währenddessen Frauen familienorientiert oder sozial sind und die zwischenmenschlichen Beziehungen pflegen. Hofstede postuliert, dass Männer- und Frauenrollen innerhalb der familiären Gemeinschaft verschieden verteilt sein können. Dies hat eine Auswirkung auf die mentale Software des Kindes und prägt es. Die Geschlechterrollenverteilung prägt die Gesellschaft.¹²² Zu den Ländern mit dem höchsten Maskulinitätsindex zählen die englischsprachigen Länder wie Großbritannien, Irland, die USA, Australien, Neuseeland, aber auch die Slowakei, Japan, Ungarn, Österreich, die Schweiz, Italien, Deutschland, Polen und Tschechien. Im Mittelfeld befinden sich Malaysia, Brasilien, Kanada, die Türkei,

¹²⁰ Vgl. Hofstede, 2006, S. 133f

¹²¹ Der Gender-Aspekt wurde zur Zeit, in der Hofstede seine Studie durchführte, noch nicht berücksichtigt. Deshalb kam es zu derartigen Aussagen über Männer und Frauen.

¹²² Vgl. Hofstede, 2006, S. 159ff

Frankreich, Serbien, Spanien. Russland Thailand, Portugal, Slowenien sowie die nordischen Länder (Finnland, Dänemark, Norwegen, Schweden) und Niederlande sind „feminine“ Länder. Hofstede sieht keinen Zusammenhang zwischen den Dimensionen Individualismus-Kollektivismus und Maskulinität und Feminität.¹²³

Die dritte der Dimensionen zeigt sich im Management z.B. bei der Beseitigung von Konflikten. In maskulinen Ländern wie der USA oder Großbritannien werden Konflikte nach dem Motto „Let the best man win“ beigelegt. Leistungen in diesen Organisationen werden nach Ergebnissen gemessen und nach dem Prinzip der Gerechtigkeit. In diesen Kulturen wird gelebt um zu arbeiten, wobei Geld wichtiger als Freizeit ist. In femininen Ländern wie Schweden, Norwegen oder Dänemark werde Konfliktsituationen durch Verhandlung und Kompromissfindung gelöst. In Organisationen femininer Kulturen werden Leistungen nach dem Prinzip der Gleichheit entlohnt. In femininen Kulturen wird gearbeitet um zu leben - was man daran sieht - dass Freizeit wichtiger als Geld ist. In diesen Kulturen zählen Werte wie Bescheidenheit und Solidarität. Ehrgeiz kann gezeigt werden oder auch nicht und eine Karriere kann ebenso angestrebt werden, muss aber nicht. In maskulinen Gesellschaften zählen Werte wie Selbstsicherheit, Ehrgeiz und Wettbewerbsorientierung. Berufliches Fortkommen ist hier sehr wichtig. Hofstede führt an, dass industriell entwickelte maskuline Kulturen einen Wettbewerbsvorteil in der Produktion haben, d.h. bei der Massenproduktion und effizient, gut und schnell arbeiten. Feminine Kulturen hingegen sind auf den Dienstleistungssektor oder auf die Landwirtschaft spezialisiert. Hofstede spricht auf von einer internationalen Arbeitsteilung, in der sich Länder auf ihre erfolgreichen Gebiete konzentrieren, die eben ihrer Kultur entsprechen. So ist Japan auf dem Sektor der Unterhaltungselektronik führend und Dänemark auf den Dienstleistungssektor und auf den Export von Landwirtschaftsprodukten spezialisiert.¹²⁴

¹²³ Vgl. Hofstede, 2006, S. 166f

¹²⁴ Vgl. Hofstede, 2006, S. 194ff

5.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Was morgen geschieht ist, wissen wir nicht – die Zukunft ist ungewiss und damit müssen wir uns abfinden. Unsicherheit ist ein unbestimmtes Gefühl. Unsicherheiten schaffen Angst. Gesetzen und Regeln können versuchen Unsicherheiten zu verhindern. Jedes Land und jede Organisation geht mit Unsicherheit anders um. Prinzipiell verfügt man in den Bereichen Technik, Recht und Religion auf der ganzen Welt über die gleichen Informationen – jedoch in unterschiedlichen Ausprägungen. Werte werden, wie bereits erwähnt, erworben und gelernt und selbiges gilt für die Unsicherheit – je nach Gesellschaft bzw Institution (Familie, Schule) werden sie weitergegeben und verstärkt.¹²⁵

Der Unsicherheitsvermeidungsindex ist

„ein Maß für die Toleranz gegenüber Uneindeutigkeiten in einer Gesellschaft.“¹²⁶

Oder besser gesagt

„der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.“¹²⁷

Dem Gefühl der Unsicherheit kann mit geschriebenen und ungeschriebenen Regeln entgegengewirkt werden. Hofstede führt an, dass die Unsicherheitsvermeidung nicht mit der Risikovermeidung zu verwechseln ist. Unsicherheitsvermeidung führt zu einer Verminderung von Uneindeutigkeiten. Menschen in diesen Kulturen streben nach Strukturen.¹²⁸ Diese Dimension wurde als Nebenprodukt der Machtdistanz entdeckt.¹²⁹

Länder mit hohem Unsicherheitsvermeidungsindex sind Griechenland, Portugal, Russland, Polen, Japan, Slowenien, Frankreich und Spanien. Zum Mittelfeld zählen Kroatien, Italien, Tschechien, Österreich, die arabischen Länder, Deutschland und Finnland. Zu den Ländern mit niedrigem Unsicherheitsvermeidungsindex zählen die Niederlande, die Slowakei, Norwegen,

¹²⁵ Vgl. Hofstede, 2006, S. 228ff

¹²⁶ Hofstede, 2006, S. 231

¹²⁷ Hofstede, 2006, S. 231

¹²⁸ Vgl. Hofstede, 2006, S. 238f

¹²⁹ Vgl Hofstede, 2006, S 231 bzw S. 233

die USA, Großbritannien, China und Schweden.¹³⁰

In Bezug auf das Management wechseln in Ländern mit großer Unsicherheitsvermeidung Angestellte seltener ihre Arbeitgeber. Unternehmen in Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung haben interne Vorschriften, die den Arbeitsablauf regeln – es wird wenig dem Zufall überlassen. Kommt hierzu noch eine große Machtdistanz, so substituiert die Entscheidungsgewalt des Vorgesetzten die sonst notwendigen Regeln und Vorschriften. Das Bedürfnis nach Regeln und Strukturen geht aus der Kindheit der in dieser Kultur lebenden Menschen und ihrer frühen Programmierung hervor. In Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung gibt es nur dann Regeln, wenn sie unbedingt notwendig sind, wie z.B.: Straßenverkehrsregeln. Hofstede führt als Beispiel Großbritannien (Land mit geringer Unsicherheitsvermeidung) an, in dem sich die Menschen diszipliniert und ohne Regelwerk geduldig in die Schlange stellen. In einem derartigen Land arbeiten die Menschen hart, jedoch haben sie nicht den Drang ständig aktiv zu sein. Die Arbeitnehmer wechseln hier auch öfter die Arbeitsstellen. Entspannung ist den Menschen in derartigen Kulturen wichtig. Sie haben großes Vertrauen in den gesunden Menschenverstand.¹³¹ In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung arbeiten die Menschen auch hart. Jedoch leben sie in Eile und nach dem Motto „Zeit ist Geld“. Menschen bevorzugen hier in größeren Unternehmen zu arbeiten. Es gibt Spezialisten mit großem Fachwissen. Horowitz konstatiert, dass sich britische Führungskräfte der obersten Führungsebene mit strategischen Entscheidungen befassen, währenddessen sich Führungskräfte französischer oder deutscher Unternehmen um Alltagsgeschäfte kümmern.¹³²

5.2.5 Langfrist- versus Kurzfristorientierung

Hofstede hat also eine fünfte Dimension hinzugefügt, indem er auch fernöstliches Denken in seine Studie integrierte. Entdeckt wurde diese fünfte Dimension von Michael Harris Bond, der die Werte von Individuen auf der ganzen Welt untersuchte. Dafür wurde ein neuer Fragebogen entwickelt, der nicht nur in

¹³⁰ Vgl. Hofstede, 2006, S. 234

¹³¹ Vgl. Hofstede, 2006, S. 252ff

¹³² Vgl. Hofstede, 2006, S. 255; vgl. Horowitz, 1980 in Hofstede, 2006, S. 255

chinesisch und englisch geschrieben war, sondern noch in acht weiteren Sprachen. Ursprünglich hätte sie in „konfuzianische Dimension“ benannt werden sollen. Es wurden dann auch asiatische Länder hinzugefügt (allerdings nur relative Positionen). Länder mit Langzeitorientierung sind von Ausdauer geprägt. Sie gehen sparsam mit Ressourcen um. Menschen in diesen Ländern ist deren Anpassungsfähigkeit wichtig. Sie sind bereit einem Zweck zu dienen. Länder mit Kurzzeitorientierung haben Respekt vor Traditionen. Persönliche Stabilität ist in diesen Ländern wichtig. Durch Anstrengung sollte man schnell zu einem Ergebnis kommen. Länder mit großer Langzeitorientierung (LZO) sind ostasiatische Länder wie China, Hongkong, Taiwan, Japan, Indien, Thailand aber auch Dänemark, Niederlande und Norwegen. Im Mittelfeld liegen Finnland, die Schweiz, Belgien, Italien, Schweden, Österreich, Deutschland. Zu den Ländern mit geringer Langzeitorientierung zählen Portugal, die USA, Großbritannien, Spanien aber auch Tschechien.¹³³

Unternehmen in langzeitorientierten Kulturen bestehen meist aus Familienunternehmen, d.h. Arbeit und Familie werden nicht getrennt. Ausdauer ist in diesen Kulturen wichtig, auch das hartnäckige Verfolgen von Zielen. Durch Sparsamkeit wird Kapital angehäuft, um es zu reinvestieren. Unternehmen in Ländern mit Kurzzeitorientierung sind charakterisiert von mangelnder Bereitschaft die Initiative zu ergreifen bzw Risiken einzugehen. Sie sind auch nicht flexibel. Deshalb können sie oft nicht auf sich rasch verändernde Märkte reagieren. Innovationen werden in diesen Ländern aufgrund der Wahrung der Tradition behindert. Deshalb werden Innovationen aus dem Westen einfach übernommen. Hofstede postuliert, dass erst die chinesische Wertestudie (Chinese Value Survey), dh die Basis der fünften Dimension eine Erklärung für den wirtschaftlichen Erfolg der Tigerstaaten¹³⁴ geliefert hat, aber auch die Erklärung für die Rolle der Kultur in der Entwicklung der ostasiatischen Staaten.¹³⁵ Zuvor hat Kahn eine Hypothese aufgestellt, wo sich der wirtschaftliche Erfolg der Länder Ostasiens auf konfuzianische Werte zurückführen ließ. Konfuzius hat schon vor 2500 Jahren vorgeschlagen: *„Gutes Regieren besteht darin, sparsam*

¹³³ Vgl. Hofstede, 2006, S. 294ff

¹³⁴ Zu den Tigerstaaten zählen: Taiwan, Südkorea, Singapur, Hongkong und Japan

¹³⁵ Vgl. Hofstede, 2006, S. 302ff

mit den Mitteln umzugehen"¹³⁶. Deshalb stehen Sparsamkeit und Beharrlichkeit, diese beiden konfuzianischen Werte, in engem Zusammenhang mit dem Wirtschaftswachstum.¹³⁷

5.2.5.1 Kritik an Hofstede

Nun gibt es viele Autoren, die Kritik an Hofstedes Studie und aus seinen Erkenntnissen üben:¹³⁸

So wird kritisiert, dass Hofstede landeskulturelle Einflüsse messen wollte, aber die Ergebnisse durch unternehmenskulturelle Einflüsse verzerrt sein könnten. IBM gilt als ein Unternehmen mit tief verwurzelter Unternehmenskultur und deren Mitarbeiter einem Gleichförmigkeitsdruck¹³⁹ ausgesetzt seien.

So war die ursprüngliche Studie auf die westliche Gesellschaft ausgerichtet und so war auch die Fragestellung ausgerichtet und somit für andere Kulturen von geringer Bedeutung.

Fink/Meierewert¹⁴⁰ kritisieren, dass Hofstede die Tatsache unberücksichtigt gelassen hat, wie wichtig z.B. der Machtabstandsindex den Mitgliedern der IBM-Kultur ist. Ebenso unberücksichtigt bleibt, welchen Einfluss die Unternehmenskultur von IBM auf die Erhebung der Daten hatte.

Zur Diskussion steht, dass Hofstede die Unterschiede bei den Antworten auf die Staatsangehörigkeit zurückführt. So meint er, dass „die Menschen in den verschiedenen Ländern einander ähneln bis auf die Staatsangehörigkeit“.

Es kommen noch weitere Schwächen dazu, die trotz durch Hinzufügen der

¹³⁶ Hofstede, 2006, S. 310

¹³⁷ Vgl. Kahn, 1979 in: Hofstede, 2006, S. 308; Hofstede, 2006, S. 310

¹³⁸ Vgl. Goodstein, 1981; vgl. Triandis, 1982; vgl. Dorfman/Howell, 1988; vgl. Yeh, 1989; vgl. Punnett/Withane, 1990; vgl. Sondergaard, 1994; vgl. Hampden-Turner/Trompenaars, 1997; vgl. Cray/Mallory, 1998 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 723

¹³⁹ Damit wird Uniformität beim Denken und Handeln bezeichnet

¹⁴⁰ Vgl. Fink/Meierewert, 2001; S. 10

fünften Dimensionen weiter existent sind:¹⁴¹

Fraglich ist, welche Ebene der Kultur er ansprechen will. Werte werden jedoch über die Verhaltensebene erschlossen, seine Studie setzt aber nicht an der Ebene der Werte an, sowie er es beabsichtigt.

Über die Ebene der Grundannahmen werden keine Aussagen getätigt und nach Meinung der Autoren wird der unbewusste Teil der Kultur von Hofstede nicht mit eingeschlossen.

Hofstede bezieht seine Studie nicht nur auf den Bereich des Managements, sondern auch noch auf andere Lebensbereiche. Über die Zusammenhänge zwischen den Kulturunterschieden und den Unterschieden im Verhalten in den unterschiedlichen Lebensbereichen kann man spekulieren, denn sie sind empirisch nicht untermauert.

Als weiterer Kritikpunkt wird angeführt, dass Hofstede die Kulturen nur oberflächlich verglichen habe und keine „dichte“ Beschreibung dieser lieferte. Es wird von Fischer¹⁴² vorgeschlagen, die einzelnen Kulturen zu analysieren, sodass auch Hintergründe der Kulturausprägungen und deren Zusammenhang mit dem Umfeld (Lebensbereiche) sichtbar werden.

Problematisch ist auch, dass Hofstede Länder mit Kulturen gleichsetzt. Wie schon erwähnt kann man Kulturgrenzen nicht mit Landesgrenzen gleichsetzen.

Neben Kritik wird auch Lob, bzw. ein gewisser Verdienst Hofstede zuerkannt:¹⁴³

Es gibt keine andere Studie, die dem Umfang von Hofstedes hinsichtlich Zahl der Länder und Befragten gleichkommt, auch wenn seine Studie schon vor längerer Zeit erfolgte. Sie ermöglicht verschiedene Länder anhand seiner Kulturdimensionen einzuordnen, so können diese dadurch miteinander verglichen werden. Hofstedes gesamte Studie wird als Basis für andere Studien herangezogen und hat Folgestudien bewirkt. Hofstede hat einen großen Einfluss auf die kulturorientierte Managementlehre.

¹⁴¹ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 724f

¹⁴² Vgl. Fischer, 1996 in: Kutschker/Schmid, 2004, S. 725

¹⁴³ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 725

Abschließend darf nicht vergessen werden, dass Hofstede seine Studie vor mehr als 30 Jahren erstellt hat. Geht man davon aus, dass Kultur nur schwer veränderbar ist, sollten seine Ergebnisse auch heute noch gelten.

5.3 Ergebnisse neuerer Kulturklassifikationen

In der Literatur finden sich die Werke von Triandis, Adler und Trompenaars als weitere wesentliche Maßstäbe für Kulturklassifikationen.

5.3.1 Klassifikation nach Triandis¹⁴⁴

Hasenstab postuliert, dass Triandis alle wichtigen kulturklassifizierenden Beiträge, die zu Beginn der 1980er Jahre erschienen waren, zusammenfasst und diese deshalb so interessant seien. Triandis unterscheidet in Fremd- und Eigenwahrnehmung und in Verwendung und Bewertung von Information.

5.3.1.1 Unterschiede in der Wahrnehmung

Das Individuum wird anhand dessen, was es macht und anhand dessen, was es innerhalb einer Gesellschaft darstellt, bzw. wie es wahrgenommen wird, charakterisiert. Hasenstab nennt es „to do versus to be“.¹⁴⁵

Eine Einstufung kann einerseits nach Ausprägungen wie Herkunft, Religion, sozialer Status oder Alter erfolgen, aber auch nach Kompetenzen. Die Einstufung in Gruppen erfolgt danach, ob man diese Person als Mitglied ansieht (Insider) oder ob man ihr die Gruppenzugehörigkeit verweigert (Outsider).

Hasenstab weist darauf hin, dass die Einteilung in Faktoren, wie z.B. Alter, in den verschiedensten Kulturen unterschiedlich sein kann, da in einigen Kulturen den älteren Mitgliedern der Gesellschaft mehr Respekt entgegengebracht wird.

5.3.1.2 Unterschiede im Umgang mit Informationen

Hier kommen die kulturellen Unterschiede zu tragen, und zwar in Bezug auf assoziative bzw. abstrakte Themenbehandlung. In assoziativen Kulturen wird –

¹⁴⁴ Vgl. Triandis, 1982 in: Hasenstab, 1999, S. 107ff

¹⁴⁵ Hasenstab, 1999, S. 107

innerhalb eines Themas - auf eine große Anzahl von Aspekten eingegangen. Belanglose Details werden mitbehandelt. Abstrakt orientierte Kulturen behandeln nur das Relevante und lassen das Unwesentliche, das nicht in den Kontext passt, bei Seite.¹⁴⁶

Auch Triandis berücksichtigt die Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung. In vergangenheitsorientierten Gesellschaften sind Möglichkeiten der Veränderung gar nicht gegeben. Bei den gegenwartsorientierten Gesellschaften stehen unmittelbare, kurzfristige Veränderungen im Vordergrund und bevorzugen diese vor langfristigen Gewinnerwartungen. Bei zukunftsorientierten Gesellschaften stehen Planungen selbst für noch so kleine Projekte und Aktivitäten im Vordergrund.¹⁴⁷

5.3.2 Der Ansatz von Adler

Wie in den vorangegangenen Ansätzen zu beobachten war, gibt es viele Überschneidungen. Adler hat weitere Dimensionen entwickelt.

Adler nimmt auch auf die Bereiche Individualismus und Kollektivismus, Zukunfts-, Gegenwarts- und Vergangenheitsorientierung, usw. Bezug. Sie fügt als neue Kategorie die Unterscheidung von Kulturen mit eher öffentlicher oder eher privater Raumorientierung hinzu und bezieht sich auf die „Nutzung des physischen Raums für den privaten oder öffentlichen Bereich.“¹⁴⁸

Eine weitere Zusatzkategorie, die sich von den bereits bekannten Dimensionen unterscheidet, ist die Differenzierung von neutralen oder emotionalen Gesellschaften. Neutrale Gesellschaften orientieren sich an sachlichen Kriterien - sie geben den objektiven Tatbeständen den Vorzug, während in einer emotionalen Gesellschaft die Beziehung zu ihrem Gegenüber als wichtig angesehen wird.¹⁴⁹

5.3.3 Kulturdimensionen nach Trompenaars

Fons Trompenaars entwickelte sieben Kulturdimensionen. Anhand dieser können interkulturelle Unterschiede identifiziert werden. Trompenaars Kulturmodell ist

¹⁴⁶ Vgl. Triandis, 1982; vgl. Glenn, 1981 in: Hasenstab, 1999, S: 111

¹⁴⁷ Vgl. Hasenstab, 1999, S. 112

¹⁴⁸ Vgl. Adler, 1991 in: Hasenstab, 1999, S. 113

¹⁴⁹ Vgl. Hasenstab, 1999, S. 113f

ein Drei-Schichtmodell. In der äußersten Schicht befindet sich die gesamten expliziten Artefakten, in der mittleren Schicht stehen die Werte und Normen und im Kern befinden sich die Grundannahmen. Trompenaars unterstreicht, dass nicht alle Mitglieder einer Kultur auch die gleiche kulturelle Prägung aufweisen.¹⁵⁰

Die sieben Kulturdimensionen Trompenaars stellen einen Zusammenhang zwischen der Organisation und der Kultur dar.

Die Studie über die sieben Kulturdimensionen basiert auf einer schriftlichen Befragung. 15.000 Menschen wurden in unterschiedlichen Unternehmen in 50 verschiedenen Ländern befragt. Sie hatten bei ihm interkulturelle Trainingsveranstaltungen absolviert.¹⁵¹

Trompenaars' Kulturdimensionen werden nachfolgend dargestellt:

5.3.3.1 Universalismus versus Partikularismus¹⁵²

Der Universalismus beschäftigt sich mit den Verhaltensweise: z.B.: wird viel Wert darauf gelegt, dass Regeln eingehalten werden es gibt aber auch Abänderungen dieser Regeln, abhängig von Situation oder Person. Im Gegensatz dazu werden beim Partikularismus spezifische Umstände bzw. Hintergründe bei Entscheidungen höher bewertet als Regeln. Hier ist die spezifische Situation von Bedeutung, aber es spielen auch Beziehungen oder Freundschaften eine Rolle.

5.3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus¹⁵³

Beim Individualismus steht das Individuum im Mittelpunkt, während es beim Kollektivismus eine Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist. So agieren individualistische Kulturen nach ihren eigenen Interessen; Mitglieder von kollektivistischen Kulturen ordnen ihre Interessen jenen der Gruppe unter. Individualismus und Kollektivismus können auch gleichzeitig auftreten.

¹⁵⁰ Vgl. Trompenaars, 1993; S. 29ff

¹⁵¹ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 1f

¹⁵² Vgl. Trompenaars, 1993, S. 31ff

¹⁵³ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 49ff

5.3.3.3 Affektivität versus Neutralität¹⁵⁴

Affektive Gesellschaften zeigen Emotionen und Gefühle, währenddessen neutralen Gesellschaften bei Handlungen rational agieren, Körperkontakt vermeiden und nicht zeigen, woran sie denken und wie sie sich fühlen.

5.3.3.4 Spezifität versus Diffusität¹⁵⁵

Spezifische Kulturen trennen ihre Arbeitsplätze von der Privatsphäre, während bei diffusen Kulturen keine Trennung erfolgt. Diese Dimension muss bei Verhandlungen gut berücksichtigt werden, damit es zu einem erfolgreichen Abschluss kommt.

5.3.3.5 Statuszuschreibung versus Staterreichung¹⁵⁶

Dabei wird unterschieden, ob ein Individuum seinen Status selbständig, d.h. durch eigene Leistung, erreicht hat, oder ob ihm dieser zugeschrieben wurde (z.B.: durch Herkunft, Zugehörigkeit, Alter Geschlecht).

5.3.3.6 Zeitverständnis¹⁵⁷

Diese Dimension gibt Auskunft über die Einstellung der Menschen zur Zeit. Dabei wird zwischen sequentielltem Umgang mit Zeit unterschieden und der, bei der die Zeit linear „angeordnet“ wird. Beim synchron-orientierten Umgang mit Zeit sind die verschiedenen Zeitabschnitte interdependent.

5.3.3.7 Beziehung des Menschen zur Umwelt¹⁵⁸

In dieser Kulturdimension wird zwischen einer Dominanz über die Natur, bzw über eine Unterwerfung unter die Kultur unterschieden.

¹⁵⁴ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 63ff

¹⁵⁵ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 73ff

¹⁵⁶ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 94ff

¹⁵⁷ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 107ff

¹⁵⁸ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 125ff

6 INTERKULTURELLES UND ORGANISATIONALES LERNEN

Gesellschaften befinden sich in einem ständigen Prozess der Veränderung - so auch Unternehmen.

Die Unternehmenskultur ist kein statisches Konstrukt. Sie verändert sich im Zeitablauf. Matenaar beschreibt die Unternehmenskultur als wandlungsfähig und auch von Keller ist der Meinung, dass eine Kultur durchaus wandlungsfähig ist.¹⁵⁹ So kann ihre Anpassungsfähigkeit beschleunigt und ihre Produktivität verbessert werden.¹⁶⁰

Die Fähigkeit zu lernen gilt als Eigenschaft eines Individuums. Ein Lernprozess findet nur dann statt, wenn das Individuum auf einen Stimulus, der von einem früheren Verhalten abweicht, reagiert (= Response).¹⁶¹

Was versteht man nun unter „organisationalem“ Lernen?

Probst/Büchel verstehen darunter „den Prozess der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz, sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für die Mitglieder einer Organisation. Es ist durch einen kollektiven Bezugsrahmen und kollektiver Rationalität geprägt.“¹⁶²

Steinmann/Schreyögg definieren organisatorisches Wissen als einen Prozess, in dem das vorhandene Wissen um noch nicht bekannte Wirkungsweisen erweitert wird. Die Autoren sehen eine Leistungslücke als Auslöser, die maßgebend für Generierung von neuem Wissen ist.¹⁶³

¹⁵⁹ Vgl. Schwarz, 1989, S. 30; vgl. Matenaar, 1983; vgl. von Keller, 1982
in: Schwarz 1989, S. 30

¹⁶⁰ Vgl. Bennett, 2001, S. 207

¹⁶¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 453

¹⁶² Vgl. Probst/Büchel, 1997, S. 17 bzw. S. 21

¹⁶³ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 454

Anhand der nachstehenden Beispiele sollen nun einige Lernprogramme näher beleuchtet werden.

6.1 Lernen

6.1.1 Culture Assimilator

Thomas entwickelte ein *Culture Assimilator-Programm*. Dieses Programm ist ein Lernprogramm, bei dem Situationen bei interkulturellen Interaktionen erklärt werden. Dort werden zur Orientierung Möglichkeiten des Verhaltens der Personen aus der Fremdkultur beschrieben. Dem Lernenden soll ersichtlich gemacht werden, weshalb er die Situation richtig oder falsch interpretiert hätte. Ihm wird so die Möglichkeit gegeben, sich in derartigen Situationen anhand des eigenen „Kulturwissens“ zurechtzufinden. Das Programm wird von den Autoren zur Vorbereitung und zum Training von Unternehmensmitgliedern für den Auslandseinsatz vorgeschlagen.¹⁶⁴ Kritische Situationen, in denen Menschen verschiedener Kulturen miteinander agieren, werden simuliert. Dem TrainingsteilnehmerInnen werden kulturelle Differenzen erfahrbar gemacht und besser zu verstehen gegeben. Dabei sollen keine Verhaltensweisen angelehrt werden, die für diese fremde Kultur typisch sind. Niemand verlangt von Fremden sich wie Einheimische zu verhalten. Abweichendes Verhalten von den Kulturstandards (Grundmuster) wird toleriert und sogar erwartet.¹⁶⁵

6.1.2 Lernebenen nach Argyris/Schön¹⁶⁶

Einer der Ansätze in diesem Bereich ist die Einteilung der Lernebenen nach Argyris/Schön, die in *Einschleifen-Lernen* (Single-Loop-Learning), *Doppelschleifen-Lernen* (Double-Loop-Learning) und „*Deutero-Learning*“ klassifizieren.

¹⁶⁴ Vgl. Thomas, S. 147ff in: Fink/Meierewert, 2001; S. 9f; Holzmüller, 1997, S. 62

¹⁶⁵ Vgl. Thomas, 1989, S. 286 in: Holzmüller 1997, S. 62

¹⁶⁶ Vgl. Argyris/Schön, 1999, S. 35ff; Argyris/Schön, 1996
in: Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 456ff

6.1.2.1 Einschleifen-Lernen (Single-Loop-Learning)

Es läuft in einem festgelegten und generell akzeptierten Bezugsrahmen, in dem Abweichungen (vom Sollzustand), sobald sie entdeckt wurden, korrigiert werden. Handlungsstrategien, bzw. Annahmen werden so verändert, dass die Wertvorstellungen einer Handlungstheorie unverändert bleiben. Soll-Ist-Abweichungen sollen entdeckt und danach Maßnahmen gesetzt werden, um den Ist-Zustand an den Soll-Zustand heranzuführen. Das bedeutet, es gibt eine einzige Rückmeldeschleife, die ein Aktionsergebnis, das nicht den Erwartungen entspricht, mit den Handlungsstrategien der Organisation verbindet. Die Handlungen müssen sich innerhalb der bestehenden Wertvorstellungen und Normen der Organisation bewegen. Um das Einschleifen-Lernen begreifbarer zu machen führen Argyris/Schön folgendes Beispiel an: Auf eine erhöhte Personalfuktuation kann reagiert werden, indem nach den Ursachen für die Umstände geforscht wird, die beeinflussbar sind (wie z.B.: Social Benefits, Arbeitsplatzgestaltung, Gehaltserhöhung), sodass sich die Personalsituation wieder stabilisieren kann.¹⁶⁷

6.1.2.2 Doppelschleifen-Lernen (Double-Loop-Learning)

Das Doppelschleifen-Lernen wird angewendet, wenn Grundüberzeugungen und Grundwerte als problematisch gelten. Dann ist es notwendig gewisse Kernbestandteile der Wissensbasis zu verändern oder auszutauschen. Das bedeutet, dass es beim Doppelschleifen-Lernen sowohl zu einem Wertewechsel bei den handlungsleitenden Theorien, als auch bei den Strategien und Annahmen kommt. Hier gibt es zwei Rückmeldungsschleifen. Sie verbinden die festgestellten Auswirkungen des Handelns mit den Strategien und den Wertvorstellungen, die den Strategien zugrunde liegen. Das bedeutet, dass die doppelte Rückmeldungsschleife die Irrtumsermittlung einerseits mit Strategien und Annahmen effektiver Leistung und andererseits mit den Werten und Normen, die eine effektive Leistung bestimmen, verbindet.

Konflikte zwischen Organisationsmitgliedern sind nicht selten, denn unter ihnen herrschen oft unterschiedliche Auffassungen über Problemursachen und

¹⁶⁷ Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 457

Neuorientierung. Ein Lernen findet nur dann statt, wenn die Handlungstheorie („theory-in-use“) restrukturiert und dies von allen akzeptiert wird. Die Voraussetzung, und vermutlich die schwierigste Anforderung an alle Organisationsmitglieder ist, dass sie offen und unvoreingenommen sind. Müssen doch eingessene Grundorientierungen und Verhaltens- und Handlungsmuster, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, geprüft und dann verworfen werden. Aufgrund der häufig stark ausgeprägten Widerstände seitens der Organisationsmitglieder werden oft externe Berater hinzugezogen, um die Möglichkeit des Lernens erst zu schaffen.¹⁶⁸

6.1.2.3 Deutero-Learning

Wird auch als „Lernen des Lernens“ bezeichnet. Wissen aus vergangenen Lernprozessen (d.h. aus Einschleifen und Doppelschleifen-Lernen) wird gesammelt und kommuniziert und in einen Kontext gebracht. Diese Lernebene soll sicherstellen, dass Organisationen sich stetig lernbereit halten. Deutero-Learning soll verhindern, dass Lernen in einzelnen „Episoden“ im Alltag abgehandelt wird.¹⁶⁹

6.2 Veränderbarkeit der Unternehmenskultur

6.2.1 Allgemeine Aspekte

Geschichte und Tradition des Unternehmens können von großer Wichtigkeit bei Unternehmen sein. MitarbeiterInnen haben sich über lange Zeit ihre Arbeitsmethoden gesichert, die nun nicht so schnell aufgegeben werden wollen. Dieses eingefahrene Verhalten wird nicht leicht umzustellen zu sein. Neue Technologien (wie computergesteuerte Informations- und Kontrollsysteme) können alte Methoden überflüssig machen und damit die Kultur eines Unternehmens sehr verändern und möglicherweise auch eliminieren.¹⁷⁰ *„Kultur ist nicht über Nacht gewachsen und lässt sich auch nicht über Nacht verändern.“*¹⁷¹

¹⁶⁸ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 457f

¹⁶⁹ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 458

¹⁷⁰ Vgl. Drennan, 1993, S. 10

¹⁷¹ Drennan, 1993, S. 3

So wie das jetzige Verhalten muss auch das zukünftige, neue Verhalten durch Zeit und Wiederholung zur Gewohnheit werden.¹⁷² Um eine Unternehmenskultur zu verändern, bedarf es eines längeren Zeitraumes einerseits und einer aktuellen Wissensbasis andererseits.¹⁷³

Eberhard Witte¹⁷⁴ fand heraus, dass es eines Machtpromotors und eines Fachpromotors bedarf, um Veränderungen im Unternehmen durchzuführen. Voraussetzung dafür ist eine geringe Machtdistanz (Zugang zu den Führungspersönlichkeiten) und eine starke Unsicherheitsvermeidung (Vertrauen in die Fachleute). Die Unterstützung durch die Führungsperson ist unerlässlich, deshalb schlägt Hofstede vor, anstatt einer Verwaltungsperson als Führungspersönlichkeiten eine charismatische Person vorzuziehen. Der Ist-Zustand der Unternehmenskultur sollte sachlich dargestellt werden und nicht ein Wunschdenken miteinbeziehen. Die Führungspersönlichkeit sollte nun die Stärken und Schwächen der aktuellen kulturellen Situation aufzeigen. Fragestellungen wie: „Ist es noch vorstellbar in der jetzigen Unternehmenskultur zu leben? Gibt es Unterstützung für die Veränderung, bzw. wer könnte den Veränderungsprozess behindern?“ Letztendlich muss die Entscheidung getroffen werden, ob die Kultur überhaupt verändert werden soll. Sollte die Entscheidung zugunsten einer Veränderung getroffen werden, müssen „harte“ Maßnahmen ergriffen werden. Das schließt oft auch Strukturveränderungen mit ein, was zum Beispiel ein Zusammenlegen von Abteilungen bedeuten könnte, oder sogar eine örtliche Versetzung eines Menschen oder einer Gruppe (i.S.v. einer Abteilung). Um eine gewisse Effizienz zu erreichen, wird empfohlen Menschen einzeln zu versetzen, denn in einer Gruppe wird auch die Gruppenkultur mitgenommen und könnte eine Veränderung wiederum blockieren. Auch Prozessänderungen können damit gemeint sein – das bedeutet wiederum eine Änderung der Verhaltensweisen (was positiv oder negativ sein kann). Eine Fortbildung kann nur dann zu Erfolg verhelfen, wenn der Mitarbeiter sich auch selbst fortbilden will. Eine Veränderung eines Unternehmens wird meist durch eine Veränderung der sichtbaren Elemente (Symbole) signalisiert. Das können ein neues Logo, aber

¹⁷² Vgl. Drennan, 1993, S. 3

¹⁷³ Vgl. Schwarz, 1989, S. 149

¹⁷⁴ Vgl. Witte, 1973, in: Hofstede, 1997, S. 279

auch neue Slogans oder neue Uniformen sein. Hofstede empfiehlt auch die tieferen Ebenen (Werte, Rituale, Helden) in eine Änderung mit einzubeziehen. Auch weist er darauf hin, dass es einer großen Ausdauer und einer anhaltenden Aufmerksamkeit des so genannten Machtpromotors bedarf. Sofern zu Beginn eine Kulturdiagnose durchgeführt wurde, sollte nach dem Sichtbarwerden der Veränderungen neuerlich eine Diagnose durchgeführt werden. Sinn dieser erneuten Diagnose ist eine Kontrolle, bei der die tatsächlich festgestellten Veränderungen mit den gewollten Veränderungen verglichen werden.¹⁷⁵

Im Rahmen der Anpassung der Unternehmenskultur eines Unternehmens an die Entwicklung eines Landes bemerkt Schwarz, dass die Unternehmenskultur nachhinkt. Als „cultural lag“ wird *„die zeitliche Differenz zwischen gesellschaftlicher Änderung und dem Erkennen und Umsetzen dieser Änderungen in der Unternehmenskultur“*¹⁷⁶ bezeichnet. So postuliert er, dass der „cultural lag“ eine bewusste und gezielte Gestaltung der Unternehmenskultur notwendig macht, damit die Lernfähigkeit der Unternehmenskultur aufrechterhalten bleibt und derartige Anpassungsprozesse ermöglicht und sogar beschleunigt.¹⁷⁷

Grundsätzlich werden auch Sanktionen als Anpassungs- und Stabilisierungsmechanismus eingesetzt, um Richtlinien einer Unternehmenskultur zu erhalten oder sogar zu verstärken. Sie können eine Unternehmenskultur möglicherweise auch verändern.¹⁷⁸

Bei der Veränderung der Unternehmenskultur (wie z.B. bei Business Process Reengineering-Projekten) werden unternehmensexterne Personen eingesetzt, denn bei „ingesessenen“ Unternehmensmitgliedern kann die Flexibilität verloren gehen, was die Möglichkeit zur Suche nach besseren Lösungen einengt. Solche Änderungen verursachen Unsicherheit bei den MitarbeiterInnen, vor allem, wenn sie zu spät oder gar nicht informiert wurden, bzw. wenn die sicheren Pfade der Unternehmenskultur, d.h. akzeptierte Verhaltensmuster und Richtlinien, verlassen werden.¹⁷⁹

¹⁷⁵ Vgl. Hofstede, 1997, S. 279ff

¹⁷⁶ ähnlich Matenaar, 1982 in: Schwarz, 1989, S. 173

¹⁷⁷ Vgl. Schwarz, 1989, S. 173

¹⁷⁸ Vgl. Schwarz, 1989, S. 129

¹⁷⁹ Vgl. Schwarz, 1989, S. 142 bzw. S. 152

Eine Änderung der Unternehmensleitbilder oder –grundsätze ist auch eine Möglichkeit zur Veränderung der Unternehmenskultur. Schwarz empfiehlt, die Unternehmenskultur inhaltlich und mit der Umwelt und den Erfolgssegmenten Träger, System, Struktur, Wettbewerbsstrategie und Realisationspotential abzustimmen. Eine Änderung der Unternehmenskultur sieht sich meist Widerständen in Bezug auf Änderungen oder Akzeptanzwiderständen gegenüber. Ausgelöst werden derartige Widerstände aufgrund mangelnder bzw. verspäteter Information des „Projektes“.¹⁸⁰ Ein weiterer Faktor ist Angst vor Veränderung. Es entsteht dann, wenn ein Individuum in seiner Routine gestört wird. Viele wollen Stabilität, sich jedoch keine neuen Verhaltensweisen aneignen. Individuelle Interessen, die sehr ausgeprägt sind, und die auch versucht das Individuum in der Organisation zu verwirklichen, können als Bremsklotz bei der Veränderung von Kulturen gelten, da sie ein Widerspruch zu den Erfordernissen der Organisation gesehen werden.¹⁸¹

Schwarz schlägt jedoch bei Veränderungen einen langfristig geplanten und gesteuerten Entwicklungsprozess vor. Als Zeitrahmen ist mindestens ein Jahr zu veranschlagen.¹⁸²

Bevor eine Kultur verändert werden sollte, ist der erste Schritt die Bewusstmachung der bestehenden Kultur. Eine Neuorientierung muss sich in den Köpfen der Unternehmensmitglieder vollziehen. Man muss überzeugt sein, dass eine Veränderung der Kultur notwendig ist. Da jedoch die Kulturen komplex sind, können sie nicht konstruiert werden. Anstöße zu geben, wären von Vorteil und hilfreich.¹⁸³

Es gibt auch weitere Ansätze zum Lernen, die nachstehend kurz umrissen werden. Sie beziehen sich allerdings auf das organisatorische Lernen, d.h. das Lernen in Unternehmen. Aufgrund der umfassenden Literatursichtung wird davon ausgegangen, dass diese Ansätze auch auf das Verändern von Kulturen umgelegt werden können. Unternehmen erwerben Wissen mit Hilfe von Lernprozessen und

¹⁸⁰ Vgl. Schwarz, 1989, S. 237ff

¹⁸¹ Vgl. Matis/Stiefel, 1987, S. 71

¹⁸² Vgl. Schwarz, 1987b in: Schwarz, 1989, S. 240

¹⁸³ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 646

restrukturieren so ständig ihre Wissensbasis.¹⁸⁴ Steinmann/Schreyögg sehen als Impuls für organisatorisches Lernen „eine Leistungslücke, die zur Generierung neuen Wissens motiviert.“¹⁸⁵

Zusammengefasst heißt das: „...diejenige Organisation ist erfolgreich, die in bestimmten Entscheidungssituationen in qualitativer und quantitativer Hinsicht über das geeignetere Wissen verfügt.“¹⁸⁶ Analog zu den Veränderungen der Umwelt muss ein Unternehmen, um erfolgreich zu sein, fähig sein, sich an die veränderte Umwelt anzupassen. Dies erfolgt durch die Restrukturierung der Kultur, respektive der Unternehmenskultur.

Klocker ist überzeugt, dass Unternehmenskultur veränderbar ist, da sie tradiert, erlernbar (von neuen MitarbeiterInnen) und wandlungsfähig ist.¹⁸⁷ Deal/Kennedys, z.B., schätzen, dass eine bedeutende Veränderung der Unternehmenskultur zwischen zehn und fünfzehn Jahre dauert und auch sehr kostspielig ist. Sie nehmen an, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit bei höchstens 50% liegt.¹⁸⁸

Die Metapher des Eisberges verdeutlicht die Schwierigkeit bei einer Veränderung der Unternehmenskultur. Die sichtbare und über dem Wasser liegende Fläche kann recht einfach verändert werden. Problematisch wird es bei dem unter dem Wasser liegenden Teil. Dieser ist für alle unsichtbar und implizit enthalten. Er muss zuerst erfasst und kann erst dann geändert werden.

Ausgangspunkt, bzw. Ansatzpunkt der Veränderungen ist das Management, besser gesagt die Führungskräfte, weil sie Werte und Verhalten vorleben und kommunizieren. Am besten wären die sogenannten „Helden“, die in Kapitel 4.2.3 bereits besprochen wurden.

Drennan unterscheidet das Lernen nach zwei Ansätzen:

Beim *drastischen Ansatz* würde das gesamte Management geändert werden, um den notwendigen Wandel der Kultur im gesamten Unternehmen zulassen zu können. Beim *systematischen Ansatz* werden sukzessive Änderungen

¹⁸⁴ Vgl. Shrivastava in: Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 454

¹⁸⁵ Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 454

¹⁸⁶ Duncan/Weiss, 1979 in: Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 454

¹⁸⁷ Vgl. Klocker, 1988, S. 253

¹⁸⁸ Vgl. Deal/Kennedy, 1987, S. 189

vorgenommen, noch bevor es zu spät ist. Wichtig bei diesem Ansatz wäre, sich Zeit zu lassen, damit alle Mitarbeiter wirklich dabei sind. Begonnen wird dabei mit dem Top-Management, das mit Hilfe der Weiterbildung erforschen soll, was erfolgreiche Unternehmen so anders machen. Die Weiterbildung erfolgt anhand von Seminaren, Büchern, BeraterInnen, Besuche bei anderen Unternehmen (wobei es kein Unternehmen sein muss, das in derselben Branche tätig ist).¹⁸⁹

6.2.2 Organisationsentwicklung

Ein Vorschlag zur Veränderung der Unternehmenskultur ist das Konzept der Organisationsentwicklung, mit dem Hintergrund einer bewussten Organisationskultur-Gestaltung. Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung versteht darunter „einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität; dies umfasst auch persönliche Anerkennung, Selbständigkeit, Gesundheitsschutz etc.)“.¹⁹⁰

Diese Definition umfasst auch die bisher diskutierten Änderungsprozesse.

Kasper schlägt vor, dass neben der Verhaltensmodifikation der Individuen auch die Organisationskultur verändert werden sollte, und zwar durch eine Änderung der sich darin befindlichen Strukturen, Normen, Werte usw., die das Verhalten der Organisationsmitglieder steuern. Die Modifikation wird durch eine Diagnose der bestehenden Organisationskultur eingeleitet. Alle betroffenen Mitglieder, in enger Kooperation mit einem BeraterInnenteam, erarbeiten eine gemeinsame Problemdefinition, die Wahrnehmung (Diagnose), und zu guter Letzt die Änderung der Organisationskultur.¹⁹¹ Dieser Prozess sollte in wechselseitiger Abhängigkeit erfolgen, d.h. Ziele und Methoden sollten den Mitgliedern mitgeteilt werden, damit die Individuen nicht das Gefühl haben, dass eine einzelne Person oder einige wenige nur ihre Interessen durchsetzen wollen - ohne

¹⁸⁹ Vgl. Drennan, 1993, S. 191ff

¹⁹⁰ Kasper, 1987, S. 140

¹⁹¹ Vgl. Sievers, 1978, in: Kasper, 1987, S. 142

Effizienzsteigerung auf Kosten der Humanität. Deshalb sollte man selbst dem Mitglied auf der untersten Hierarchieebene die Möglichkeit geben aktiv (durch Mitteilung seiner Interessen) am Veränderungsprozess teilnehmen zu können.¹⁹²

Sievers¹⁹³ sieht die Organisationsentwicklung als einen Lernprozess, der sich einerseits auf individuelles Lernen, aber auch auf organisationales Lernen stützt. Eine Modifikation in der Struktur sollte auch eine Änderung des Verhaltens der betroffenen Individuen implizieren.

Ein Lernen der Organisation erfolgt nur dann, wenn sowohl das Verhalten der Organisationsmitglieder dementsprechend verbessert wird, als auch die Erwartungen geändert werden, die diesem Verhalten (als Regeln, Programmen etc.) zugrunde liegen. Organisationsmitglieder sollen lernen, die Lösung ihrer Probleme selbst zu erarbeiten und alte Gewohnheiten aufzugeben, meist sogar noch, bevor neue Verhaltensmuster die alten ersetzt haben.¹⁹⁴

Unternehmen sind in der heutigen Zeit ständig mit Änderungen (wie z.B. neue Anforderungen, Strukturen, andere Methoden) konfrontiert, die eine Änderung der Unternehmenskultur hervorrufen. Die Maßnahmen der Veränderung sind oft tatsächlich notwendig. Mit diesen Änderungen werden nur jene Unternehmen erfolgreich sein, wenn sie geübt im Umgang mit permanenter Anpassung sind, d.h. Wandel als Bestandteil in ihre Unternehmenskultur integriert haben. Stark ausgeprägte Unternehmenskulturen von traditionsreichen Unternehmen, haben Probleme mit ständigen Veränderungen. Sie verfügen über eine Kultur, die sich an den Erfahrungen mit dem Umgang von Problemen in der Vergangenheit orientiert, die sich als richtig erwiesen haben. Dies manifestiert sich auch in den älteren Führungskräften, die Träger dieser Unternehmenskultur sind und Veränderungen meist nicht wohlgesinnt gegenüber stehen. Deshalb wäre die Bezeichnung stark durch starr zu ersetzen. Bei derartigen Unternehmen kommt den externen BeraterInnen eine große Rolle zu. Wobei hier wieder anzumerken ist, dass ein Berater keinen Zugang zu den untersten Schichten der Grundannahmen hat. Deshalb bedarf es Zeit, bis ein Berater die vorherrschenden

¹⁹² Vgl. Hantschk, 1983 in: Kasper, 1987, S. 142

¹⁹³ Vgl. Sievers, 1977 in: Kasper, 1987, S. 143

¹⁹⁴ Vgl. Kasper, 1987, S. 143f

Grundannahmen entschlüsselt. Wever schlägt vor, dem Berater einen Mitarbeiter aus dem Unternehmen zur Verfügung stellen und dass alle Unternehmensmitglieder, zumindest aber die Führungskräfte, die bevorstehende Veränderung positiv sehen sollten. Als eine Chance etwas verändern zu können, anstatt „nur“ auf Marktveränderungen zu reagieren.¹⁹⁵ Leider sieht die Realität oft etwas anders aus, denn meist besteht keine Möglichkeit an der Veränderung mitgestalten zu können, denn die Art der Veränderung wird meist von der obersten Hierarchie vorgegeben und lässt keine Mitgestaltung zu. Es gibt Unternehmenskulturen, die sich permanent an geänderte Marktbedingungen anpassen müssen. Als Beispiel nennt Wever ein Unternehmen aus der New Economy.¹⁹⁶ Vielleicht sind gerade Unternehmen dieser Branche aufgrund ihrer Anpassungsfähigkeit erfolgreich?

6.2.3 Faktoren, die Kulturveränderungen begünstigen

Robbins schlägt vor die Führungsspitze auszutauschen. Neue Führungspersönlichkeiten haben andere Werte, mit denen sie die Unternehmenskultur prägen.¹⁹⁷ Auch Matis/Stiefel sind der Meinung, dass eine personelle Veränderung an der Spitze eines Unternehmens notwendig ist, um eine Änderung der Kultur durchführen zu können. Jedoch zu viele personale Veränderungen können verhindert werden.¹⁹⁸

Wenn sich ein Unternehmen einer Krise gegenüber sieht, die die Existenz bedroht, dann sind alle Unternehmensmitglieder eher bereit etwas zu ändern.¹⁹⁹ Starke Kulturen sind starrer und weniger flexibel und lassen sich nicht leicht verändern. Deshalb sind schwache Kulturen leichter veränderbar.

¹⁹⁵ Vgl. Wever, 1990, S. 120

¹⁹⁶ Vgl. Wever, 1990, S. 60

¹⁹⁷ Vgl. Robbins, 1993, S. 610

¹⁹⁸ Vgl. Matis/Stiefel, 1987, S. 66

¹⁹⁹ Vgl. Wever, 1990, S. 73

6.2.4 Vorgehensweise bei der Veränderung der Unternehmenskultur

6.2.4.1 Analyse des Ist-Zustandes

Bevor irgendetwas passiert, ist es erforderlich die Ausgangssituation - die Ist-Kultur - zu analysieren. Dies kann mit Hilfe von MitarbeiterInnengesprächen, Erhebung der erlebten Kulturmerkmale (Frageblätter in Seminaren), Interviews von externen BeraterInnen, MitarbeiterInnen-Meinungsumfragen oder Ähnlichem erfolgen. Wichtig ist dabei die Anonymität zu wahren.²⁰⁰ Die Antworten aus Fragebögen stimmen jedoch nicht mit der Realität überein, denn in der Praxis handeln Personen nicht so, wie sie es auf den Fragebögen angeben. Trotzdem liefern die Fragebögen wertvolle Informationen.²⁰¹ Die Ergebnisse werden dann analysiert, Maßnahmen werden ausgearbeitet und der Geschäftsleitung vorgeschlagen. Die größte Schwierigkeit dabei ist, dass den MitarbeiteInnen die konkreten Ausprägungen oft gar nicht bewusst sind, weil sie zur Selbstverständlichkeit geworden sind. Externe haben nicht die exakte Einsicht ins Unternehmen und auch keinen Zugang zu den informellen Abläufen in der Organisation.²⁰²

6.2.4.2 Bestimmung des Soll-Zustandes

Anfangs muss sich die Unternehmensspitze die Problematik der Unternehmenskultur bewusst machen. Die Ist-Kultur sollte bereits bekannt sein und bei einer späteren Strategieentwicklung miteinbezogen werden. Der angestrebte Sollzustand der Kultur muss immer im Einklang mit den Unternehmenszielen und Unternehmensgrundsätzen stehen – sind sie doch Ausgangspunkt zur Bestimmung der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur. Mit zu berücksichtigen sind auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Wever schlägt hier vor, dass die Strategieentwicklung gleichzeitig mit der Bestimmung des Soll-Zustandes erfolgen sollte. Nicht zu vergessen ist die

²⁰⁰ Vgl. Wever, 1990, S. 127ff

²⁰¹ Vgl. Hofstede, 1997, S. 9f

²⁰² Vgl. Wever, 1990, S. 127ff

Analyse, ob die Veränderungen notwendig (realistisch) und wenn ja, ob sie durchführbar sind. Wenn dann die Veränderungen notwendig sind, dann ist es wichtig, die Blockaden, wie z.B. starre Strukturen, außer Kraft zu setzen, damit ein erfolgreicher Wandel vollzogen werden kann.²⁰³

Wie bereits zuvor erwähnt, müssen sich die Unternehmensspitze, bzw. die Initiatoren der Veränderung ins Bewusstsein rufen, dass die bevorstehende Veränderung nicht von heute auf morgen passiert, sondern viel Zeit in Anspruch nimmt.

6.2.4.3 Gegenüberstellung Ist-Zustand und Soll-Zustands-Definition

Anhand einer Abweichungsanalyse wird letztlich die Ist-Kultur und die Soll-Zustands-Definition gegenübergestellt und Einblick gewonnen, wo Veränderungen der Unternehmenskultur anzusetzen sind. Nur eine Veränderungsbedürftigkeit kann eine Grundlage für den Kulturwandel sein. Ohne Einsicht, dass eine Veränderung notwendig sei, kann keine Kultur Freiräume für Neuorientierungen schaffen.²⁰⁴

6.2.5 Conclusio zur Veränderung von Unternehmenskulturen

Organisatorisches Lernen kann nur dann funktionieren, wenn Organisationen??? andere Merkmale als „normale“ Organisationen aufweisen. Derartige Organisationen weisen eine andere Konfiguration auf und sind auf Wandel und Entwicklung programmiert. Ein Wandel (auch i.S.v. Lernen) kann nur dann funktionieren, wenn sich diese Organisationen von ihrer Starrheit (Strukturen, Unflexibilität) lösen und sich als jederzeit lernbereit und lernfähig erweisen. Als Beispiel für Strukturwechsel sind flachere Hierarchien, die dadurch auch flexibler wurden. Steinmann/Schreyögg definieren Lernen als „selbstreferentielle Restrukturierung der organisatorischen Wissensbasis und der immanenten Handlungstheorien. Für organisatorisches Lernen ist kennzeichnend, dass Erwartungen gegenüber möglichen Enttäuschungen jederzeit änderungsbereit

²⁰³ Vgl. Wever, 1992, S. 133f

²⁰⁴ Vgl. Schreyögg, 1999, S. 470

programmiert werden."²⁰⁵

Die Umwelt, insbesondere der Wettbewerb, zwingt Unternehmen ihre Unternehmenskultur zu verändern, um innovativ und flexibel zu bleiben. Immer wichtiger werden die Kunden - sie verlangen nach Dienstleistung. So schreibt Wever: „*Wettbewerb ist der stärkste Motor zur Entwicklung und Erhaltung der Lernfähigkeit.*“²⁰⁶ Veränderungen sollten sowohl von den Führungskräften, als auch von den Untergebenen als etwas Positives gesehen werden, nämlich als Chance Neues zu schaffen.²⁰⁷ Moorhead/Griffin schlagen vor *Altes* durch *Neues* auszutauschen, was bedeutet, Elemente der Unternehmenskultur, wie z.B. durch Symbole, Mythen zu ersetzen.²⁰⁸

Eine wichtige Rolle beim Wandel von Unternehmen spielt das Personalwesen. Im Normalfall versucht es, im Sinne des Unternehmens, die Interessen der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. Erst dann ist es möglich die Produktivität (auch der Arbeit) und die Motivation zu heben. Deshalb wäre es von großer Sinnhaftigkeit das Personalwesen auch in Umstrukturierungen und Wandlungsprozesse mit einzubeziehen.²⁰⁹

Auf die Basisannahmen haben die einzelnen Unternehmensmitglieder keinen unmittelbaren Zugriff, da sie einerseits unsichtbar sind und andererseits auch unbewusst verankert.

Lernen soll als ein „*Prozess mit kleinen Lern-Schritten*“²¹⁰ angesehen werden.

²⁰⁵ Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 465

²⁰⁶ Wever, 1990, S. 183

²⁰⁷ Vgl. Wever, 1990, S. 134

²⁰⁸ Vgl. Moorhead/Griffin, 1992, S. 646

²⁰⁹ Vgl. Wever, 1990, S. 187

²¹⁰ Kasper, 1987, S. 145

7 Interkulturelles Management

Im Rahmen der Globalisierung und der Internationalisierung werden Unternehmen, aber vielmehr noch dessen Mitglieder, mit anders denkenden bzw. Arbeitsstilen von anderen Mitarbeitern konfrontiert. Solche Eigenarten beeinflussen die Zusammenarbeit zwischen international tätigen Unternehmen. Um vor unvorhergesehenen Folgen zu stehen, sollte sich das Unternehmen stets über die Geschäftsgepflogenheiten des anderen Landes informieren. Allerdings muss nicht jeder kulturelle Unterschied zu vorprogrammierten Problemen, bzw. Missverständnissen führen, (oder allerdings darf nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass eine interkulturelle Interaktion nicht gleich zu Problemen führt → Stereotypen). Barmeyer schlägt vor, sich die kulturellen Unterschiede bewusst zu machen, um sie so zu erschließen.²¹¹ So kann es wichtig sein, sich zum Beispiel wieder ins Gedächtnis zu rufen, dass westliche Gesellschaften in Gegensätzen denken.²¹²

Wenn zwei Kulturen aufeinandertreffen, können unbeabsichtigt Konflikte entstehen.²¹³ Aufgrund der Zunahme der Kommunikation durch Kommunikationsmittel, wie z.B. E-Mail, kommen die Menschen über weite Distanzen immer öfter in interkulturellen Kontakt. Menschen, die beispielsweise im Auftrag ihrer Firma für eine bestimmte Zeit in eine neue kulturelle Umgebung wechseln, erleben manchmal einen Kulturschock. So wird das Phänomen genannt, bei dem man, und so nennt es Hofstede, „in die Kindheit zurückversetzt wird“. Die mentale Software wird schon in der Kindheit programmiert – diese Programmierung umfasst fundamentale Werte (z.B. Symbole, Rituale), denen wir uns oft gar nicht bewusst sind. Wechseln wir nun in eine andere Umgebung, so müssen wir uns z.B. an neue Rituale gewöhnen (Begrüßung, Wahl der Worte) und in diese andere Umgebung anpassen. Die Zeit der Anpassung wird *Akkulturation* genannt, und umfasst die Zeit, in der sich der „Fremde“ in die neue Umgebung zu anpassen beginnt. Die Phase der Akkulturation geht dann in die

²¹¹ Vgl. Barmeyer, 2000, S. 94ff

²¹² Vgl. Barmeyer, 2000, S. 120

²¹³ Vgl. Hofstede, 1997, S. 287

Stabilität über, wenn dann einige einheimische Werte angenommen wurden und ins neue soziale Netzwerk integriert wurden. Hofstede bezeichnet die Kulturschocks als milieubedingt und postuliert, dass jede neue kulturelle Umgebung zu einem neuen Kulturschock führen könnte.²¹⁴

Interkulturell bezieht sich auf Beziehungen zwischen Kulturen. Damit sind Situationen gemeint, in denen die Denk- und Verhaltensweisen aus der eigenen Kultur mit jenen von fremdkulturell geprägten Individuen zusammentreffen.²¹⁵ Es ist nicht einfach möglich Organisationsstrukturen, Kommunikationsweisen oder das Führungsverhalten auf andere Länder eins zu eins zu übertragen – sie sind in den meisten Fällen kulturgebunden. Im Rahmen der *Enkulturation* können derartig abweichende Verhaltensweisen (Vorstellungen, Arbeitsweisen, Managementverhalten) übernommen, gefestigt oder weitergegeben werden. In anderen Kulturen werden Schwierigkeiten jeweils anders aufgefasst. In Asien wird, zum Beispiel, völlig anders mit Schwierigkeiten umgegangen. Es bedarf Harmonie, bevor man kompromissbereit und fair an die Lösung des Problems herantritt. Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Kultur eines Landes oder mehrerer Länder, bzw. von Unternehmenskulturen können Probleme der Kultur entstehen.²¹⁶ Wenn in einem Unternehmen mehrere Kulturen unter einem Dach sind, sind alle MitarbeiterInnen aufgrund dieses interkulturellen Kontaktes einem ständigen Lernprozess ausgesetzt. Die anderen, fremden Denkmethode müssen verstanden werden, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden und in weiterer Folge eine gute Zusammenarbeit zu garantieren. Kenntnis über die Länder, in denen das Unternehmen wirtschaftlich tätig ist, sei es, ob eine Niederlassung dort gegründet wird oder Handel betrieben wird, erleichtert die Ausgangslage für die Tätigkeit. Gerade im Export ist es wichtig, etwas über die fremden Märkte, Kundenbedürfnisse oder Technik zu wissen, um eine erfolgreiche Strategie zu entwickeln. Kulturelle Stereotypen können insofern vermieden werden, als dass jede Person wie ein Individuum zu behandeln ist.²¹⁷

²¹⁴ Vgl. Hofstede, 1997, S. 289f

²¹⁵ Vgl. Thomas/Hagemann, 1992, S. 175

²¹⁶ Vgl. Hentze/Lindert, 1992, S. 4

²¹⁷ Vgl. Bennett, 2001 S. 211

7.1 Internationales versus Interkulturelles Management

Im Vergleich zum Management muss das internationale Management unterschieden werden. Internationales Management wird in der Literatur als das Führen von Unternehmen, die über Landesgrenzen hinweg wirtschaftlich tätig sind, gesehen. Das heißt genauer: Internationales Management beschäftigt sich mit der Planung, Gestaltung und Durchführung der Aktivitäten im Ausland. Es umfasst beispielsweise Unternehmensstrategien, Rechtsverhältnisse. Wobei das internationale Management die Begriffe Internationales Marketing, Internationales Personalmanagement, Internationales Finanzmanagement usw. umfasst.²¹⁸

Im Gegensatz dazu bezieht sich das Interkulturelle Management auf das Verhalten der Menschen in Organisationen auf der ganzen Welt. Es beschreibt das Verhalten innerhalb von Kulturen in Ländern und vergleicht es miteinander.

Das bedeutet, dass im Interkulturellen Management die Interaktion und eng damit verbunden, die Kommunikation zwischen Menschen verschiedenster Kulturen im Vordergrund steht. Das bedeutet, dass zum betrieblichen Leistungsprozess und zur Unternehmensstrategie auch Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in den Blickwinkel miteinbezogen werden.²¹⁹

Barmeyer beschreibt das Interkulturelle Management als „*zwischenmenschliche Interaktion von Angehörigen unterschiedlicher kultureller Systeme.*“ Es beschäftigt sich mit der „*Suche und Analyse von Problemen und Synergiepotentialen der Interaktion*“.²²⁰

Von Keller konstatiert, dass es leichter ist Management Know-How in Form von Kostenrechnung, Controlling, Budgeting usw. leichter ist in eine Kultur zu übertragen, als Führungs- oder Entscheidungsstrukturen, die auf das Verhalten der Mitglieder abgestimmt werden müssen.²²¹

Zusammengefasst gesagt, zielt Internationales Management auf Tätigkeiten

²¹⁸ Vgl. Barmeyer, 2000, S. 115f

²¹⁹ Vgl. Hentze/Lindert, 1992, S. 4

²²⁰ Barmeyer, 2000, S. 117

²²¹ Vgl. Von Keller, 1982, S. 543f

zwischen Ländern (Nationen) ab, während Interkulturelles Management sich mit Tätigkeiten zwischen Kulturen befasst. Kulturen müssen sich nicht auf Länder beschränken. Wie am Beispiel der Schweiz gezeigt werden kann, ist dies nicht der Fall.

Es besteht die Theorie, dass Internationalisierung zu einer weltweiten gemeinsamen Kultur führen soll. McDonalds oder Coca Cola sind ein gutes Beispiel dafür, dass die Märkte und Geschmäcker sich angleichen. Daher ist es gut möglich, dass die Kultur sich überall immer ähnlicher werden kann. Davon profitieren würden die internationalen Manager, deren Leben so viel einfacher wäre. Zur Zeit ist es allerdings so, dass die Manager unter dem Druck stehen das Unternehmen an die lokalen Gegebenheiten anzupassen, sofern sie diese Strategie wählen.

7.2 Exkurs: Kulturvergleichende Managementforschung

Zum Unterschied der oben beschriebenen Begriffe des Interkulturellen und Internationalen Managements wird nachfolgend die kulturvergleichende Managementforschung vorgestellt. Sie untersucht inwieweit sich die Managementmethode, Managementtechniken, Personalführung, die Organisation selbst von jenen anderer Kulturen unterscheiden (Untersuchung von Differenzen und Gemeinsamkeiten) und wie man diese effizient auf andere Kulturen übertragen könnte.²²²

Ende der 1950er Jahre wurde begonnen, sich mit den kulturellen Aspekten des Managements zu befassen. Es entstand die kulturvergleichende Managementforschung. Grund dafür war, dass man auf den Einfluss von kulturellen Sitten, Überzeugungen etc. aufmerksam wurde, die zu Managementproblemen geführt hatten. 1960 wurde die kulturvergleichende Forschung auf Ländervergleiche ausgeweitet. Die ländervergleichende Forschung, als Teil des „Comparative Managements“²²³, forschte nach länderspezifischen

²²² Vgl. Hentze/Lindert, 1992, S. 4

²²³ Comparative Management: dabei werden Ähnlichkeiten und Unterschiede in verschiedenen Kulturen entschlüsselt, gemessen und interpretiert → vgl. Engelhard, 1997, S 7

Unterschieden. Ab 1970 wurde das Augenvermerk von einer ländervergleichenden zu einer kulturvergleichenden Forschung gelegt. Die deutsche Betriebswirtschaftslehre nahm an dieser Forschung nicht teil, da ihr dieser Bereich noch suspekt war. Sie schenkte erst in den 1980er Jahren der Kulturthematik, im Speziellen der Unternehmenskultur, die Aufmerksamkeit.²²⁴

Die Autoren Peters/Waterman galten zu Beginn der 1980er Jahre mit ihrem Werk als führend, gefolgt von den Autoren Deal/Kennedy.

Zu Beginn der 1990er Jahre befasste sich die Forschung mit der Kulturintegration. Dabei wurden die Beziehungen zwischen Unternehmens- und Landeskultur untersucht.²²⁵

Gegenstand der kulturvergleichenden Managementforschung ist es den Einfluss der kulturellen Umwelt auf die Führung eines Unternehmens zu erforschen.²²⁶

An Bedeutung gewonnen hat der funktionelle oder sektorale Vergleich, beim dem Kulturen bzw. Länder verglichen werden.²²⁷ Von Keller zitiert die Definition des kulturvergleichenden Managements nach einem Lexikon:

*„Jedes Verfahren, das durch gedankliches, tabellarisches usw. Nebeneinanderstellen der Inhalte zweier oder mehrerer Kulturen Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten zwischen diesen zu ermitteln.“*²²⁸

Er bezeichnet den Kulturvergleich als eine „Spielart des Vergleichs“.²²⁹

Barmeyer weist daraufhin, dass interkulturell oft mit kulturvergleichend verwechselt wird und erklärt, dass es nur dann eine kulturvergleichende Forschung sei, wenn sie „kulturelle Merkmale von Untersuchungseinheiten unterschiedlicher Gesellschaften“ betrachte.²³⁰

²²⁴ Vgl. Von Keller, 1982, S. 10ff bzw. Scholz, 2000, S. 779ff

²²⁵ Vgl. Scholz, 2000, S. 780

²²⁶ Vgl. Von Keller, 1982, S. 10 bzw. S. 18

²²⁷ Anmerkung: Eigentlich sind es nicht die Länder, die miteinander verglichen werden, sondern Phänomene oder Tatbestände in unterschiedlichen Ländern.

²²⁸ Vgl. Von Keller, 1982, S. 37f

²²⁹ Vgl. Von Keller, 1982, S. 37f

²³⁰ Vgl. Barmeyer, 2000, S. 114ff

Von Keller bezeichnet den Kulturvergleich als eine „Spielart des Vergleichs“. Im Rahmen der kulturvergleichenden Forschung haben sich zwei Theorien entwickelt:²³¹

1. *Konvergenztheorie*: Mit zunehmendem Internationalisierungsgrad gleichen sich die Organisationen an. Das Verhalten der Unternehmensmitglieder wird in immer schwächerem Ausmaß von kulturellen Einflüssen geprägt.
2. *Divergenztheorie*: Die kulturelle Identität der Organisation wird nicht aufgegeben. Die Organisationsmitglieder behalten ihre natürlichen und kulturellen Besonderheiten.

Meist wird im interkulturellen Vergleich darauf vergessen, dass innerhalb einer Nation kulturelle Unterschiede vorhanden sind und unberücksichtigt bleiben.

7.3 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelles Management hilft den anderen besser zu verstehen. Interkulturelle Kompetenz unterstützt dabei: Es ist möglich sich die fehlenden interkulturelle Kenntnisse an zu erlernen und zu dem bedarf es an Zeit und Interesse. Es gibt Bereiche, die sich gegenseitig zum besseren Verständnis helfen. Dazu zählen: die Sprache, die Geschichte, die Kultur inklusive Religion/Philosophie und Tradition, aber auch das Wissen über die gegenwärtige Situation. Interkulturelles Management und interkulturelle Kompetenz sind nicht statisch – Situationen ändern sich immer wieder. Erfolgreich zu bleiben bedeutet, seine Strategien immer wieder zu überprüfen und anzupassen und Veränderungen ins interkulturelle Training aufzunehmen. Um eine freundschaftliche Beziehung auf Dauer aufzubauen, und um auch ins Geschäft zu kommen, wenn auch nur für kurze Kontakte, sollte zunächst ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. In Asien ist dies nur möglich, wenn der „ausländische“ Geschäftspartner verstanden, akzeptiert und auch als Freund im privaten Bereich anerkannt wird. Insider-Informationen helfen diese Beziehung aufzubauen und auch an informelle Informationen zu kommen. Dazu zählen Dinge wie die Kleidung, Auftreten, Gestik (z.B.: Lächeln). Ein weiterer Vorteil könnte sein, die Landessprache zu sprechen und sich wie ein Bewohner des

²³¹ Vgl. Von Keller, 1982, S. 37f

Landes zu verhalten. Das bedeutet vom Outsider zum Insider zu werden durch Aussehen, Sprache und Verhalten. Den Erwartungen des anderen zu entsprechen. Da dies nicht so einfach ist, werden Insider oft als Berater oder Agenten eingesetzt, um direkten Zugang zu den Märkten zu bekommen. Beziehungsorientiertheit lautet in diesem Fall das Lösungswort. Nur wenn man in die Netzwerke, das heißt in die Familie, Freundschaft oder Beziehung, aufgenommen wird, kann eine Geschäftsbeziehung entstehen. Kennt man seine Partner, kann man optimal auf sie eingehen. Andernfalls kommt es zu jenem Zustand, der bereits existiert: Die entsandten Manager aus Europa leben isoliert und haben keine sozialen Kontakte zu Menschen aus dem Gastland.²³² In diesem Sinne ist es ratsam interkulturelle Brücken aufzubauen.

7.3.1 Vermeiden von Missverständnissen und Faux Pas

Selbst bei Verwendung einer gemeinsamen Fremdsprache gilt die Devise richtig, das heißt inhaltlich und sprachlich, verstanden zu werden. So kommt das Gefühl auf, sich in der Fremdsprache nicht gut ausdrücken zu können. Oft kommt es zu Missverständnissen seitens der Mehrdeutigkeit von Ausdrücken - man kann den Humor nicht so verständlich machen wie in der Muttersprache. Auch bei der Körpersprache kann es zu Missdeutungen kommen. Zum Beispiel drückt der Inder seine Zustimmung durch Kopf-Wiegen aus, währenddessen in Europa diese Bewegung als Verneinung gilt. Aber das ist nicht in ganz Europa so. In Bulgarien gilt das Kopfschütteln als „ja“ und das Kopfnicken als „nein“. Wenn die Japaner nicken, dann darf dies als höfliche Geste aufgefasst werden.

Bei den Begrüßungsritualen kann es ebenfalls zu Missverständnissen kommen: In Amerika werden kurze Begrüßungen im Vorübergehen zugerufen, aber es wird auch über, für uns unpersönliche, Dinge kommuniziert wie Sport oder das Wetter. Währenddessen bei uns kurz innegehalten wird und formell die Hände geschüttelt werden. Genauso könnte das Nennen beim Vornamen – wie bei den Amerikanern oder Franzosen - als respektlos angesehen werden, wiederum das Händeschütteln als zu formell angesehen werden. Hier sieht man wie wichtig es ist, den gesellschaftlichen Zusammenhang der Sprache zu kennen.

²³² Vgl. Zhang, 2001, S. 76ff bzw. S. 85ff

Missverständnisse können ebenso bei nichtverbalen Verhalten angeschlossen werden. Dazu zählen der Augenkontakt (Länge), Körpersprache, Gesten, der Gebrauch von Nähe oder das Berühren bei Gesprächen.²³³

Bei Geschenken muss im Vorfeld gut überlegt werden, ob diese Geschenke geschenkt werden dürfen. Zum Beispiel sollte man in China keine Uhren verschenken, denn der Begriff „Uhr schenken“ hat die im Chinesischen die gleiche Bedeutung wie „in den Tod schicken“. Für Armbanduhr gibt es im Chinesischen ein eigenes Wort und diese können – unmissverständlich - geschenkt werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass man die Geschenke an den „Richtigen“ übergibt, wäre es die falsche Person, dann wäre der „Richtige“ beleidigt. Geschenke sollten unbedingt zum richtigen Zeitpunkt übergeben werden. Wertvolle Geschenke in der Anfangsphase zu übergeben, könnten als Druckmittel angesehen werden. Auch der Ort der Übergabe spielt eine Rolle. So sollte das Geschenk dem Entscheidungsträger nie in der Öffentlichkeit übergeben werden, was ebenfalls zu einem Gesichtverlust führen könnte sowie zum Ende der Geschäftsbeziehung. In Asien das Gesicht zu verlieren ist das Schlimmste, was einem Asiaten passieren kann. Für eine „gesunde“ Geschäftsbeziehung sollte auch schnell erkannt werden, wie die Rangordnung aussieht. Was sind wirkliche Merkmale? Das sind beispielsweise Vermögen, Ruhm, Geschlecht, Alter oder Hierarchie. Die asiatischen jungen „Neureichen“ sind sehr westlich orientiert. Sie wollen Erfolg haben und sind nicht mehr so bescheiden wie ihre Elterngeneration.²³⁴

7.3.1.1 Exkurs: Interkulturelles Management bei Lufthansa²³⁵

Lufthansa hat schon frühzeitig erkannt, dass es einer interkulturellen Weiterbildung bedarf. Die Mitarbeiter der Lufthansa sind nicht nur in den verschiedensten Bereich mit den unterschiedlichsten Menschen, sondern auch in den verschiedensten Ländern tätig. Lufthansa veranstaltet regelmäßig Veranstaltungen, um ihre Mitarbeiter auf interkultureller Ebene zu informieren und sie für „kritische“ Situationen zu trainieren. So erhalten sie zusätzlich Wissen

²³³ Vgl. Bennett, 2001, S. 212f

²³⁴ Vgl. Zhang, 2001, S. 78f

²³⁵ Vgl. Zhang, 2001, S. 81ff

über die Bevölkerung, Religion, Politik, Geschichte und Geographie vermittelt. Sie erfahren über welche Themen gesprochen werden darf, was besser vermieden werden soll usw. Zu jeder Kultur zählen bestimmte Traditionen, Sitten, Gebräuche sowie Mentalitäten. Erfährt man genaueres darüber, dann ist es möglich die verschiedenen Kulturen zu verstehen.

Sinn und Zweck dieses Trainings ist, den eigenen Mitarbeiter vor Schwierigkeiten (Kulturschocks) zu bewahren und eine gewisse Souveränität auszustrahlen, da sonst kostbare Zeit verloren geht, wenn man sich erst akklimatisieren muss. Mittels interkulturellem „Round Table“ fließen neue interkulturelle Erkenntnisse, neue Erfahrungen in das interkulturelle Training ein. Gerade in einer dynamischen Umgebung wie in Asien verändern sich die Situationen laufend. Erfolgreiche, internationale Unternehmen müssen ihre Strategien (mit denen sie gerade erfolgreich sind) ständig überprüfen und kontrollieren und gegebenenfalls anpassen.

7.4 Interkulturelle Kommunikation

Das erste Werk („The Silent Language“) zum Thema interkulturelle Kommunikation, das auch an Bedeutung gewann, stammte von Edward T. Hall und wurde 1959 veröffentlicht.²³⁶ Die Sprache gilt als Grundlage der menschlichen Kommunikation. Zu ihr zählt ebenso die Körpersprache wie die nonverbale Sprache (Gesten, Augenkontakt, Körperhaltung). Von Keller²³⁷ zeigte in seinem Werk, dass die Überzeugungen oder das Verhalten der Menschen sowie dessen Weltansichten in einer gewissen Kultur mit der Struktur der Sprache eng verknüpft sind.

7.4.1 Verbale Kommunikation

Sprache kann vielfältig interpretiert werden. Sprache wird von Bedürfnissen, Weltanschauung etc. unterschiedlich geformt. So gibt es in anderen Sprachen mehrere Ausdrücke für ein und dasselbe Wort, während im deutschen Sprachgebrauch die Auswahl an Alternativen oft begrenzt ist. In unseren Breiten

²³⁶ Vgl. Barmeyer, 2000, S. 97

²³⁷ Vgl. Von Keller, 1982, S. 139

ist es üblich, den Gesprächspartner ausreden zu lassen, bevor man selbst zu reden beginnt. Bei den Südländern ist es üblich, dem anderen ins Wort zu fallen. Im ostasiatischen Sprachraum gilt bereits ein Moment des Stillschweigens als ein Versagen zu kommunizieren. Hier sieht man schon, dass es relativ schnell zu Missverständnissen kommen kann. Nicht zu unterschätzen ist auch der Klang der Stimme. Bei den Südländern ist ein Heben der Stimme sehr schnell zu bemerken, währenddessen bei ostasiatischen Gesellschaften der Tonfall sehr monoton ist und Schreien zum Gesichtsverlust führt.²³⁸

Vorsichtig sollte man auch bei dem Verwenden von Humor sein. Erst dann, wenn man sich sicher ist, wie Witz und Ironie in der Kultur aufgefasst werden, kann Humor nicht mehr als Tabu angesehen werden.

7.4.2 Nonverbale Kommunikation

Augenkontakt zählt in den westlichen Gesellschaften als unerlässlich, denn dadurch wird erst Interesse ausgedrückt. Auch beim Blickkontakt können Fehler gemacht werden. So gilt es in einigen Kulturen durch Blickkontakt Respekt zu zeigen, in anderen Kulturen suchen respektvolle Menschen keinen Blickkontakt. Berührungen sind ebenfalls unterschiedlich einzuschätzen. Es kann Geschäftsbeziehungen schaden, wenn einer arabischen Frau aus dem Bus geholfen wird.²³⁹

²³⁸ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 68

²³⁹ Vgl. Trompenaars, S. 70

7.5 Corporate Identity

Das Leitbild des Unternehmens - die Vision oder die Unternehmensphilosophie - wird mit Sprüchen und Slogans nach außen hin präsentiert. Derartige Slogans dienen dazu das Image zu verbessern. Deshalb zählen sie zur „Corporate Identity Strategie“, die einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Erscheinungsbild des Unternehmens herstellt. Corporate Identity zeigt das Unternehmen, wie es sich nach außen darstellt, während die Unternehmenskultur den Ist-Zustand darstellt.²⁴⁰ Leitbilder sind darauf ausgerichtet die Slogans positiv zu formulieren und die Mitarbeiter zu besseren Leistungen zu bewegen. Die Leitsätze sollten zu einer gemeinsamen Identität verhelfen, sich prägend auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken, aber auch Grundlage für die strategische Planung und wenn notwendig auch für eine Organisationsentwicklung darzustellen.²⁴¹ Steinmann/Schreyögg bezeichnen die Corporate Identity als Marketingkonzept, das sich nur auf die sichtbare Ebene bezieht.²⁴²

²⁴⁰ Vgl. Schwarz, 1989, S. 92

²⁴¹ Vgl. Matis/Stiefel, 1987, S. 67

²⁴² Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 631

2.Teil: Expansion nach Osteuropa mit dem Beispiel der Keller Grundbau GmbH

8 Expansion nach Tschechien – mit dem Beispiel der Keller Grundbau GmbH

8.1 Einleitung

Der zweite Teil dieser Diplomarbeit widmet sich der Tschechischen Republik, ihrer Geschichte, der Wirtschaft, der Bauindustrie Tschechiens und anderen Aspekten. Es wird die Expansion eines österreichischen Unternehmens in ein osteuropäisches Land anhand der Keller Grundbau GmbH (siehe Kapitel 8.2.2) beschrieben, deren österreichische Tochtergesellschaft mit der Expansion nach Tschechien beauftragt wurde. Die Autorin wählte sich für Österreich und Osteuropa, weil die beiden Länder aufgrund der Historie eng verbunden waren und auch heute noch wichtige Außenhandelspartner sind.

8.1.1 Tschechien – Facts & Figures

Österreich ist traditionell und geografisch das Tor zum Osten. Österreichische Unternehmen haben schon vor Jahren das Potential der osteuropäischen Märkte erkannt und in die Region expandiert.

Tschechien hat sehr früh über einen hohen Industrialisierungsgrad verfügt. Dieses Land hat schon vor langer Zeit wichtige Schritte gesetzt, um zur Marktwirtschaft zu gelangen. 1989, als der Eiserne Vorhang fiel, haben diese Chance einige osteuropäische Länder, darunter Tschechien, genutzt, um wirtschaftliche Strukturen zu modifizieren. Dies kann jedoch nur dann geschehen, wenn andere Bereiche, wie die Politik oder die Kultur mitziehen.

8.1.2 Länderprofil



Abbildung 6: Landkarte Tschechiens

Quelle: http://www.lib.utexas.edu/maps/cia07/czech_republic_sm_2007.gif

In Tschechien leben 10,3 Millionen Menschen²⁴³. Die Regierungsform ist eine Parlamentarische Demokratie mit Zweikammerparlament (Abgeordnetenhaus und Parlament). Tschechien ist Mitglied in den wichtigsten wirtschaftlichen Organisationen, wie: EU, OECD, IMF, UNO, Weltbank, EBRD, WTO, Europarat, OSZE, BIZ, NATO. Ursprünglich war die Einführung des Euros für 2010 geplant, aufgrund der wirtschaftlichen Umstände, soll dies nicht vor 2012 geschehen. Im ersten Halbjahr 2009 übernimmt das Land die EU-Präsidentschaft.

Tschechien gilt als eine der am schnellsten wachsenden Wirtschaften der EU. Im ersten Halbjahr 2007 betrug das reale Wirtschaftswachstum 6,2%. Als Grund für das starke Wachstum werden die privaten Konsumausgaben, aber auch ausländische Investitionen genannt. Die größten Zuwächse waren in der verarbeitenden Industrie (10,3%), gefolgt vom Bau (9,8%) und vom Handel (5%) zu verzeichnen. Im September 2007 betrug die Inflation 2,0% und die

²⁴³ Stand Jänner 2007

Arbeitslosenrate lag bei 6,2%. Die bedeutendsten Wirtschaftssektoren sind der Fahrzeug- und Maschinenbau sowie die Eisen- und Stahlindustrie – wobei die tschechische Wirtschaft sehr stark auf den industriellen Sektor, im Speziellen die Automobilindustrie, ausgerichtet ist. Es wird mit einer jährlichen Produktion von einer Million PKWs bis zum Jahr 2010 gerechnet. Die wichtigsten Importländer sind Deutschland, China, Polen, Slowakei, Russland, Italien, Frankreich, Niederland und Österreich. Die bedeutendsten Importprodukte umfassen elektrische Maschinen und Geräte, Kraftfahrzeug (Kfz) und Kfz-Teile, Holz, Metallwaren, Spielautomaten, Kohle und Koks und Maschinen für verschiedene Zwecke. Die wichtigsten Exportgüter sind: Kraftfahrzeuge und Kraftfahrzeugteile, Maschinen sowie Ausrüstungen. Deutschland, Slowakei, Polen, Frankreich, Großbritannien, Italien und Österreich gehören zu den Exportmärkten.²⁴⁴

8.1.3 Wirtschaft Tschechiens

Die Tschechische Republik, die beim Zerfall der österreichisch-ungarischen Monarchie im Jahr 1918 entstanden ist, war historisch und ist auch heute noch eines der am meisten industrialisierten Länder. Sie bildete schon während der Monarchie, d.h. vor 1918, mit 60% des Gesamtpotentials den Kern der Industrie. Zwischen den beiden Weltkriegen war die Unternehmensstruktur – trotz Industriepotential - durch eine große Zahl von Kleinbetrieben gekennzeichnet. Nach dem zweiten Weltkrieg kam es im Zuge der Nationalisierung und der Verstaatlichung von Großunternehmen zu einer anderen Struktur. 23,4% der Unternehmen waren im privaten Sektor und 62,9% der Unternehmen waren im staatlichen Sektor tätig. Die verbleibenden 13,7% setzten sich hauptsächlich Genossenschaften zusammen.²⁴⁵

Die Wirtschaftstransformation, die von 1990 bis 1996 dauerte, veränderte die tschechische Wirtschaft von der zentralgeleiteten Planwirtschaft zur freien Marktwirtschaft. Seit Beginn der 1990er Jahre war Tschechien auch verstärkt das Investitions- und Expansionsziel westlicher Mittel- und Großunternehmen.

²⁴⁴ Vgl. <http://portal.wko.at>, Bereich Außenwirtschaft, Stand Oktober 2007 bzw.

www.auswaertiges-amt.de, Länderinformation, Stand 29.11.07

²⁴⁵ Vgl. Werner, 1997, S. 81

Arbeitsintensive Prozesse wurden damals und werden jetzt wieder aufgrund niedriger Personalkosten nach Tschechien ausgelagert.

Im Jahr 1990, das Jahr der politischen Reformen, kam es gegenüber 1989 zu einer realen Senkung des Bruttoinlandsproduktes um 1,2%. Die Gesamtleistung der Wirtschaft Tschechiens sank real um mehr als ein Fünftel (das entspricht rund 20%). Dieser Rückgang wurde jedoch durch das Wachstum 1994/96 wieder aufgeholt. Diese Wirtschaftsleistung entsprach jenem Niveau der Mitte der 70er Jahre. Die Inflation war 1991 auf 56% gestiegen und wurde durch ein Stabilitätsprogramm auf unter 10% eingebremst. Das Stabilitätsprogramm von Vaclav Klaus, der damals Finanzminister war, liberalisierte den Handel und die Preise. Im Dienstleistungssektor, im Speziellen in den Bereichen des Finanz- und Versicherungswesen, im Tourismus, im Softwarebereich und im Handel, kam es zu einem Leistungswachstum. Nach dem Fall des Eisernen Vorhanges wurde im Privatsektor nicht einmal 1% erwirtschaftet. Ende 1993 waren es bereits mehr als 50%.

Es fand eine radikale Änderung der Eigentümerstruktur (Koupon-Methode²⁴⁶) statt. Der erste Schritt der Transformation der Eigentümerstruktur wurde von 1991 bis 1992 durch die „Kleine Privatisierung“ realisiert. Dabei wurden kleine Gewerbebetriebe, Einzelhandelsgeschäfte oder Restaurants in öffentlichen Ausschreibungen oder im direkten Verkauf angeboten. Gleichzeitig begann die Rückgabe des verstaatlichten Eigentums (Restitution). Wäre die Restitution nicht möglich gewesen, so hätte ein Anspruch auf Entschädigung bestanden. Der letzte Schritt der Transformation war die „Große Privatisierung“. Sie fand in zwei Phasen von 1991 bis 1995 statt. So war es möglich einen Teil eines Unternehmens zu kaufen, während der Rest in die Kouponprivatisierung ging. Jeder Bürger Tschechiens konnte für 1000 Kronen ein Kouponheft mit Anteilsscheinen erwerben. Ein Kouponheft enthielt 1000 Investitionspunkte, die in zur Privatisierung ausgeschriebene Unternehmen angelegt werden konnte.

Es entstanden kleinere Unternehmen, die entweder aus dem Zerfall der Staatsbetriebe stammten oder aus unternehmerischer Tätigkeit von Einzelpersonen bzw. Gruppen resultierten. Dies führte auch zu einer Senkung der durchschnittlichen Größe von Industriebetrieben – staatliche Betriebe hatten oft

²⁴⁶ Massenprivatisierung durch Anteilsscheine => siehe „Große Privatisierung“

mehrere tausend Mitarbeiter. Privatisierungsaktivitäten konnten nur dann realisiert werden, wenn genügend Kapital vorhanden war. Mit der staatlichen Unterstützung von Unternehmen wurde das tschechische Wirtschaftsministerium betraut.

Die Entwicklung in den Jahren 1991 bis 1993 zeigte, dass die tschechische Wirtschaft fähig war, sich den veränderten Bedingungen, wie beispielsweise dem Zusammenbruch der Ostmärkte und dem Zerfall der Föderation anzupassen. Wie hier ersichtlich ist, war in Tschechien die Bereitschaft vorhanden, sich den Veränderungen anzupassen. Dunkel/Meierewert²⁴⁷ führen dies darauf zurück, dass es nicht so wie Russland zu den „typisch traditionellen Gesellschaften“, sondern zu den „modernen westlichen Gesellschaften“ zählt. Die Verbraucherpreise stiegen seit Beginn der Wirtschaftstransformation beträchtlich an, und mit ihnen die Lebensmittelpreise. Die Anzahl der erwerbstätigen Personen sank von 1990 bis 1993 um 660.000 Menschen. 1993 waren 6,3 Millionen Menschen (das entsprach 61,6%) der Bevölkerung im berufsfähigen Alter. Der Rückgang ist auf Pensionierungen, aber auch auf den Wechsel der Frauen in den Haushalt, zurückzuführen. Mehr als zwei Millionen Menschen haben seit 1992 Staatsbetriebe und den Genossenschaftssektor verlassen. Nur ein sehr kleiner Teil wurde arbeitslos. Die Euphorie nahm jedoch ein jähes Ende, als 1996/97 eine Banken-, Währungs- und Wirtschaftskrise folgte.²⁴⁸

Zu Beginn des Systemwandels herrschte in Tschechien Orientierungslosigkeit. Die Phase von 1990 bis 1993 wurde als „Goldgräberzeit“ bezeichnet. Ausländische Unternehmen erhofften sich schnelles Geld zu machen, begünstigt durch eine hohe rechtliche Unsicherheit, eine große Nachfrage nach westlichen Produkten und Devisenknappheit. Diese Unternehmer wurden als „Glücksritter“ bezeichnet. Durch die Rückgabe von Eigentum und Immobilien, das 1948 nach der kommunistischen Machtübernahme enteignet wurde, und die Veräußerung des Eigentums an westliche Unternehmen, wurden einige tschechische Bürger sehr

²⁴⁷ Vgl. Fink/Holden, 2000, S. 8 in: Dunkel/Meierewert, 2002, S. 220

²⁴⁸ Vgl. Fisera/Rusnok, 1995, S. 39ff; vgl. Werner, 1997, S. 83;

vgl. Rothacher, 1999, S. 12ff; vgl. Vohwinkel/Busch, 1994, S. 25ff

vgl. Kaufmann/Panhans, 2006, S. 35ff

reich. Gleichzeitig verloren ältere Arbeitnehmer durch Stilllegung ehemaliger Staatsbetriebe ihre Arbeitsstelle und verspürten Existenzangst. Aufgrund der steigenden Anzahl der westlichen Unternehmen, die auf den tschechischen Markt drängten, und aufgrund der Knappheit qualifizierter Mitarbeiter war die Goldgräberzeit von hoher Fluktuation und gegenseitigen Abwerbungen geprägt. Bildungseinrichtungen vor Ort konnten die Mitarbeiter nicht ausbilden und so wurde auf Weiterbildung seitens der westlichen Unternehmen, aber auch auf Angebote ausländischer Bildungsträger (MBA)²⁴⁹, zurückgegriffen. Das westliche Wertesystem wurde unreflektiert übernommen (Assimilation), selten verändert und den besonderen Gegebenheiten in Tschechien angepasst (Integration). Die Übernahme der Werte war nicht an das Umfeld angepasst und erweckte falsche Erwartungen. Während der „Goldgräberzeit“ schickten österreichische Unternehmen junge, unerfahrene Mitarbeiter ins Ausland – nicht nur um Kosten zu sparen. Aufgrund der Unerfahrenheit und der Unkenntnis des Systems wurden Erwartungen enttäuscht und Vertrauen zerstört. Deshalb wurden ab diesem Zeitpunkt erfahrene Mitarbeiter eingesetzt, die vertrauensbildende Maßnahmen setzen sollten. Mit Sozialleistungen und anderen Anreizen wurde versucht die hochqualifizierten Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Die Fluktuation nahm mit der Zeit ab. Die Internationalisierung des Transformationslandes Tschechien, ging mit dem Abbau der mittleren Managementebene und Einführung flacher Hierarchieebene Hand in Hand. Die Phase der „Normalisierung“ (1996-2000) wurde zur Vorbereitung auf den EU-Beitritt und die Etablierung einer neuen Rechtsordnung genutzt. In dieser Phase ließen sich viele finanzstarke westliche Unternehmen nieder.²⁵⁰

Tschechien sticht bei einer Studie für das Jahr 2007 von Transparency International bezüglich des ermittelten Corruption Perceptions Index (CPI) hervor, weil sich der Wert in den letzten Jahren signifikant verbessert hat. 2007 beträgt der Wert 5,4 – im Vergleich dazu: Österreich verfügt über einen Wert von 8,1. Tschechien hatte 2006 einen Index von 4,8 und Österreich hatte einen Wert von 8,6. Die Skala reicht von 1 bis 10, wobei der Wert 1 für sehr korrupt und der

²⁴⁹ MBA = Master of Business Administration

²⁵⁰ Vgl. Dunkel/Meierewert, 2002, S. 221ff

Wert 10 für weniger korrupt steht. Unter den Ländern, die von Bestechung geprägt sind, liegt Tschechien im Mittelfeld.²⁵¹

8.1.4 Rechtliche Aspekte

Bereits zu Beginn 1993 wurde ein neues Steuersystem etabliert. Es orientierte sich an den Richtlinien der Europäischen Union. Weitere Modifikationen, die sich aufgrund der laufenden Aktualisierungen ergeben, werden vorgenommen.²⁵²

8.1.4.1 Gesellschaftsrecht

Das Gesellschaftsrecht ist im Handelsgesetzbuch geregelt. Jede in- und ausländische Person, die einer Unternehmenstätigkeit in Tschechien nachgeht, muss eingetragen werden. Durch die Eintragung in das Handelsregister, bei einem der Bezirksgerichte, erwirbt das ausländische Unternehmen das Recht zu unternehmerischer Tätigkeit in Tschechien. Die Rechtsfähigkeit der Unternehmung tritt mit dem Tag der Eintragung der Firma ins Handelsregister ein. Mit der Eintragung der Firma erlangt die ausländische Person den Status als tschechisches Rechtssubjekt. Sie hat die gleichen Rechte und Pflichten wie jede andere tschechische juristische Person. Ausländische Staatsangehörige können in Tschechien zu Geschäftsführern einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) bestellt werden. Auf Antrag kann eine Kopie oder eine Möglichkeit zur Einsicht gewährt werden. Um eine Aktiengesellschaft, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder eine Kommanditgesellschaft zu gründen, bedarf es einiger Mindestvoraussetzungen. Im Falle der Firma Kellerbau, die eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Tschechien gegründet hatte, bedarf es einem Mindestkapital von 200.000 CZK – das entspricht circa 7.200 EURO, das zumindest zur Hälfte, inklusive Sachleistungen, als Gründungseinlage eingebracht werden. Jeder Gesellschafter muss bei Gründung mindestens 30% seines Anteiles einzahlen. Eine ausländische Tochtergesellschaft bzw. Zweigniederlassung ist zu allen Tätigkeiten berechtigt, die im Handelsregister

²⁵¹ Vgl. www.transparency.org; Stand: 6. Dezember 2007

²⁵² Vgl. Vohwinkel/Busch, 1994, S. 93

eingetragen wurden. Der Leiter einer Niederlassung hat die gleichen Vertretungsbefugnisse wie ein Geschäftsführer.²⁵³

8.1.4.2 Rechnungslegung

Das Buchführungsgesetz (BfG) verpflichtet alle Unternehmer in einem bestimmten Umfang und einer bestimmten Form Bücher zu führen. Das System der doppelten Buchführung müssen eintragungspflichtige juristische Personen (wie Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften, GmbHs und Offene Handelsgesellschaften) sowie Niederlassungen ausländischer Unternehmer anwenden. Die Bücher sind in tschechischer Sprache und in Angabe von Kronen zu führen. Seit 1.1.2001 ist auch ein vom Kalenderjahr abweichendes Wirtschaftsjahr möglich. Der Jahresabschluss besteht aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Anhang, einem Cash Flow Statement und dem Jahresbericht, der von der Geschäftsleitung bestellt wird. Eine Aktiengesellschaft unterliegt der uneingeschränkten Prüfungspflicht, während Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder Genossenschaften nur dann prüfungspflichtig sind, wenn sie zwei der drei Merkmale (Bilanzsumme über 40 Millionen CZK, Nettoumsatzerlöse über 80 Millionen CZK und Beschäftigung von 50 Mitarbeitern im Jahresdurchschnitt) überschreiten. Die Prüfungspflicht ist mit einer Veröffentlichungspflicht verbunden, die ihre Jahresabschlüsse im Amtsblatt des Handelsgerichtes veröffentlichen und im Handelsregister hinterlegen müssen.²⁵⁴

8.1.4.3 Steuerrecht²⁵⁵

Das Steuerrecht wird aufgrund der ständig wechselnden Bedingungen regelmäßig geändert.

Die *Körperschaftsteuer* wurde im Jahr 2006 auf 24% gesenkt und galt auch noch für das Jahr 2007. Eine schrittweise Senkung folgt in den folgenden Jahren: 2008 auf 21%, 2009 auf 20% und 2010 auf 19%. Einkommen wie Dividenden, Lizenzgebühren, Zahlungen im Rahmen eines finanziellen Leasings usw.

²⁵³ Vgl. Coface Austria & Coface Central Europe, Stand Mai 2007

²⁵⁴ Vgl. Coface Austria & Coface Central Europe, Stand Mai 2007

²⁵⁵ Vgl. Coface Austria & Coface Central Europe, Stand Mai 2007 ; vgl. TPA Horwath, 2007

unterliegen der Quellensteuer, die ab 2008 15% beträgt und ab 2009 12,5% betragen soll.

Die *Einkommenssteuer* ist progressiv gestaffelt. Seit 1.1. 2008 wurden die progressiven Einkommenssteuersätze (12% - 32%) abgeschafft. Es wurde ein linearer Steuersatz von 15% eingeführt. Ab 2009 soll der Steuersatz auf 12,5% gesenkt werden. Der Steuersatz bewegt sich von 12% bis zu 32%. Sie wird auf Einkünfte aus abhängiger Tätigkeit und Funktionsbezüge, Einkünfte aus unternehmerischer Tätigkeit und anderen selbständigen Erwerbstätigkeiten, Einkünfte aus Kapitalvermögen, Verpachtung und Vermietung.

Der *Umsatzsteuerpflicht* unterliegen unternehmerisch tätige Personen, die ein Umsatzlimit von 750.000 CZK in drei aufeinanderfolgende Monate oder drei Millionen CZK pro Jahr überschreiten. Umsatz- oder mehrwertsteuerpflichtig sind die im Inland erbrachten steuerbaren Leistungen (Lieferung von Gütern, Erbringung von Dienstleistungen etc.) und eingeführte Waren. Die Mehrwertsteuer beträgt seit Mai 2004 19%.

Die *Grunderwerbsteuer* liegt bei 3% des Kaufpreises. Seit 1.1.2002 können ausländische juristische und natürliche Personen tschechische Liegenschaften erwerben. Die Voraussetzung ist, dass die ausländische Gesellschaft eine Niederlassung in Tschechien hat, die als Käufer der Immobilie auftritt und im tschechischen Handelsregister eingetragen ist. Gesellschaften, die im Land ansässig sind, selbst bei einer ausländischen Kapitalbeteiligung von bis zu 100%, können grundsätzlich Grundeigentum erwerben. Seit Mai 2004 gibt es für ausländische natürliche und juristische Personen aus EU-Ländern in der Tschechischen Republik keine Einschränkungen mehr.

Steuerbegünstigungen bzw. -befreiungen können für neugegründete Gesellschaften bzw. bei Expansion oder Modernisierung bestehender Gesellschaften gewährt werden.

8.1.4.4 Gerichtsbarkeit

Das tschechische Rechtssystem enthält eine Reihe von Lücken und Schwächen, die im Geschäftsleben zu Schwierigkeiten führen können. Es wird geraten, die Verträge von einem erfahrenen Wirtschaftsanwalt durchsehen zu lassen. Die

tschechischen Handelsgerichte sind überlastet, und es kann zu langen Wartezeiten kommen.²⁵⁶

8.1.4.5 Insolvenz

Die Bestimmungen des Gesetzes über Konkurs und Ausgleich gelten sowohl für juristische als auch für Privatpersonen, sofern sie wirtschaftlich tätig sind. Man unterscheidet folgende gerichtliche Insolvenzverfahren: Konkurs, Zwangsausgleich, Ausgleich und Schutzfrist. Im Falle der Schutzfrist kann einem Unternehmen gegen das ein Konkursantrag eingebracht wurde, eine Frist von drei bis maximal sechs Monaten eingeräumt werden, um den Konkurs abzuwenden. Die Gesamtzahl an Insolvenzen ist in den letzten Jahren sinkend.²⁵⁷

8.1.4.6 Kreditsicherheiten²⁵⁸

Auch in Tschechien können Gläubiger ihre Rechte in Form von Hypotheken, Pfandrechte, Bankgarantien oder Forderungsabtretung sichern. GmbH-Anteile können verpfändet werden und wie Liegenschaften außergerichtlich versteigert werden. Bei Geschäftsanbahnung, vor allem bei Zahlung gegen offene Rechnung, wird empfohlen sich eine Bonitätsauskunft einzuholen. Ebenso wird empfohlen offene Forderungen rasch an ein lokales Inkassobüro zu übergeben. Bei Erstgeschäften wird weiters empfohlen die Bezahlung per Akkreditiv abzuwickeln. Bei kleineren Geschäften kann ein Dokumenteninkasso vereinbart werden. Das tschechische Handelsgesetzbuch regelt den Eigentumsvorbehalt. Das Eigentum geht mit Übergabe der Ware an den Käufer über. Es kann im Kaufvertrag eine andere Regelung getroffen werden, sodass das Eigentum an der Ware erst später auf den Käufer übergeht. Die Erwähnung des Eigentumsvorbehalts in den AGBs ist unzureichend. Für die Gültigkeit des Vertrages und in weiterer Folge des Eigentumsvorbehalts bedarf es der Schriftform, und der ausdrücklichen Zustimmung des tschechischen Vertragspartners.

²⁵⁶ Vgl. Coface Austria & Coface Central Europe, Stand Mai 2007

²⁵⁷ Vgl. Coface Austria & Coface Central Europe, Stand Mai 2007

²⁵⁸ Vgl. Coface Austria & Coface Central Europe, Stand Mai 2007

8.1.4.7 Arbeitsrecht²⁵⁹

Arbeitsrechtliche Regelungen werden durch das tschechische Arbeitsgesetzbuch bestimmt. Der tschechische Arbeitsmarkt gegenüber EU-Staatsbürger ist vollständig geöffnet. Bei einer Aufenthaltsdauer von mehr als 3 Monaten muss eine Meldung bei der Fremdenpolizei erfolgen. Der Durchschnittslohn in Tschechien beträgt circa 20.200 CZK – das entspricht circa 720 EURO²⁶⁰ – wobei das Lohnniveau bei ausländischen Arbeitgebern höher ist. Es gibt kein 13. und 14. Gehalt. Gehaltszahlungen sind nur in der Landeswährung zulässig.

8.1.5 Exkurs: Charakterisierung Tschechiens anhand von Kulturstandards von Hofstede & Meierwert

Die Autorin greift hier in einem Exkurs auf die zwei Studien zurück, die die Theorien der Kulturstandards unterstützen. Es wird nachfolgend kurz auf Definition von Kulturstandards und in weiterer Folge auf die Kulturdimensionen von Hofstede und auf die Kulturstandards von Meierwert eingegangen – jeweils mit direktem Bezug auf Tschechien.

Schroll-Machl/Novy verstehen Kulturstandards als eine Art Orientierungssystem. Kulturstandards leiten das Denken, Handeln, Wahrnehmen oder Urteilen von Menschen in einer Kultur und sind mit der Geschichte dieses Volkes verwurzelt. Sie resultieren aus einer langen Auseinandersetzung des Menschen mit seiner wechselnden sozialen, politischen und ökonomischen Umwelt. Kulturstandards sind nicht starr.²⁶¹

²⁵⁹ Vgl. Coface Austria & Coface Central Europe, Stand Mai 2007; vgl. TPA Horwath, 2007

²⁶⁰ Stand 2006

²⁶¹ Vgl. Schroll-Machl/Novy; 2003, S. 9ff

8.1.5.1 Hofstedes Kulturdimensionen

Hofstedes Studie wurde bereits im ersten Teil genau thematisiert. Nachfolgend werden die Werte Tschechiens dargestellt und nur kurz auf die einzelnen Dimensionen eingegangen.

Dimensionen	Werte	Position
Machtdistanz	57 (104) ²⁶²	45/46 (74)
Individualismus	58 (91)	26 (74)
Maskulinität	57 (110)	25/27 (74)
Unsicherheitsvermeidung	74 (112)	34 (74)

Übersicht 1: Kulturdimensionen nach Hofstede für Tschechien
Quelle: Hofstede, 2006, S. 56ff

Die Tschechische Republik ist mit einem Wert von 57 im Mittelfeld der Dimension **Machtdistanz**. Das bedeutet, dass Organisationen in dieser Dimension stark hierarchisch strukturiert sein können und autoritär geführt werden können. Neue Managementkonzepte wie „Management by objectives“ greifen bei hoher Machtdistanz nicht. Denn Führungskräfte in Organisationen mit hoher Machtdistanz treffen die Entscheidungen und nehmen die Verantwortung dafür auf sich und das obengenannte Konzept setzt das Verhandeln zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten voraus. Unternehmen mit geringer Machtdistanz sind dezentral organisiert, haben flache Hierarchien und der Vorgesetzte ist für die Mitarbeiter jederzeit ansprechbar.²⁶³

Beim **Individualismusindex** weist Tschechien wieder einen mittleren Wert auf. Individualistische Organisationen sind gekennzeichnet, dass jeder Mensch für sich selbst zuständig ist und als Einzelperson wahrgenommen wird. Das individuelle Interesse ist jenem der Gruppe übergeordnet. Währenddessen

²⁶² Die Werte in den Klammern bezeichnen jeweils die Höchstpunktzahl bzw. den höchsten Rang, der vergeben wurde

²⁶³ Vgl. Hofstede, 2006, S. 75f

sogenannte „Wir-Gesellschaften, d.h. kollektivistische Gesellschaften, von Machtfiguren abhängig sind.²⁶⁴

Beim **Maskulinitätsindex** hat Tschechien ebenfalls einen Wert von 57. Auch hier ist Tschechien im Mittelfeld zu finden. Die Tatsache, die für Tschechiens „feminine“ Kulturseite spricht, ist, dass es in dieser Kultur wichtig ist, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu pflegen. In femininen Organisationen wird nach dem Prinzip der Gleichheit (und nicht der Gerechtigkeit) entlohnt.²⁶⁵ Hofstede spricht von unterschiedlichen Heldentypen bei Führungskräften. Der maskuline Manager trifft seine Entscheidungen, die auf Fakten beruhen, alleine trifft anstatt Gruppendiskussionen zu führen. Tschechien zählt bei der Kategorisierung der Führungskräfte zu den maskulinen Kulturen.²⁶⁶

Der **Unsicherheitsvermeidungsindex** liegt bei 74. Tschechien tendiert, wenn man die Punkteverteilung berücksichtigt, zu einem Land mit hoher Unsicherheitsvermeidung. Bei Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung ist das Angstniveau relativ hoch.²⁶⁷ In Unternehmen mit starker Unsicherheitsvermeidung gibt es viele Regeln und Vorschriften. Die Menschen in diesen Kulturen wurden seit ihrer frühen Kindheit programmiert, sich in einer strukturierten Umgebung wohl zu fühlen. In Ländern mit hoher Machtdistanz und hoher Unsicherheitsvermeidung, ersetzt die Führungskraft mit seiner Entscheidungsgewalt die Regeln und Vorschriften.²⁶⁸

²⁶⁴ Vgl. Hofstede, 2006, S. 99ff bzw. S. 111

²⁶⁵ Vgl. Hofstede, 2006, S. 194ff

²⁶⁶ Vgl. Hofstede, 2006, S. 159ff

²⁶⁷ Vgl. Hofstede, 2006, S. 228ff

²⁶⁸ Vgl. Hofstede, 2006, S. 252ff

8.1.5.2 Tschechische Kulturstandards nach Meierewert

Eine andere Studie zeigt tschechische Kulturstandards aus der Sicht österreichischer Manager und wird wegen des Praxisbezuges in dieser Diplomarbeit thematisiert.²⁶⁹

In der ersten Phase der geschäftlichen Beziehung steht das Abbauen von Misstrauen im Vordergrund und dem Prüfen, ob die zwischenmenschliche Ebene zwischen den zukünftigen Geschäftspartnern passt. Der erste Kontakt zwischen den möglichen Geschäftspartnern findet meistens bei einem gemeinsamen Restaurantbesuch statt. Tschechische Geschäftspartner legen Wert auf die Pflege der persönlichen Kontakte und in weiterer Folge auf die Pflege freundschaftlicher Kontakte. Es ist üblich, dass Tschechen ihre privaten Kontakte auch beruflich nutzen und vice versa.²⁷⁰

Klientelismus²⁷¹, in Tschechien vor allem bei der Auftragsvergabe noch aktuell, ist eine Beziehung - meist informeller Art, die auf gegenseitigen Vorteil ausgerichtet ist. Meierewert nennt das Lohn- und Gehaltsgefüge als Grund für Seilschaften und Korruption.²⁷²

Tschechische Mitarbeiter werden bei Verhandlungen mit wenig Kompetenz ausgestattet. Jeder Schritt der Vertragsverhandlung muss abgestimmt werden. Die Mitarbeiter sind anweisungsgebunden. Der Vorgesetzte gibt Anweisungen und diese Anweisungen sind von den Untergebenen auszuführen. Die Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für die getroffene Entscheidung. Verspätungen und Verzögerungen sind normal und Termine einzuhalten lösen

²⁶⁹ Für die Befragung und in weiterer Folge für die Studie konnten 20 Interviewpartner aus 13 Branchen gewonnen werden. Sie wird in 9 Unterbereiche eingeteilt.

²⁷⁰ Vgl. Meierewert, 2001, S. 97ff; vgl. Schroll-Machl/Novy, 2003, S. 26ff;
vgl. Kaufmann/Panhans, 2006, S. 324f

²⁷¹ Er ist definiert wie folgt: Eine höhergestellte und einflussreiche Person verschafft einer niedriger gestellten Person (dem Klienten) Vorteile oder Schutz, wofür der Klient sich wiederum mit einer Gegenleistung (Unterstützung, Arbeitsleistung) revanchiert.

²⁷² Vgl. Meierewert, 2001, S. 97ff

beim Tschechen kein Gefühl von Dringlichkeit aus. Das macht den zeitlichen Rahmen uneinschätzbar.²⁷³

Einen entscheidenden Einfluss auf Verhandlungen und interkulturelle Kooperation kann die Wahl der Sprache sein. Bei Verhandlungen mit Tschechien wird Deutsch oder Englisch gesprochen, notfalls sogar ein Dolmetscher eingesetzt. In Diskussionen ist der tschechische Mitarbeiter passiv, vorsichtig und wenig selbstbewusst.

Akademische Titel werden wieder in Tschechien verwendet – vor allem bei der schriftlichen Anrede. Zurückzuführen ist dies, weil Akademiker größere Verdienstmöglichkeiten haben. Der soziale Status wird auch anhand von Statussymbolen (Prestigeobjekte, wie beispielsweise (Firmen-)Autos oder Handys). Tschechen benutzen Andeutungen und Anspielungen bei ihrem Kommunikationsverhalten. Tschechen vermischen auch gerne formelle und informelle Kommunikation.²⁷⁴ Sie grenzen sie sich von anderen Kulturen ab – wie z.B von den Slowaken.²⁷⁵

8.2 Die Bauindustrie Tschechiens mit dem Beispiel der Keller Grundbau GmbH

8.2.1 Die Bauindustrie – Ein Überblick

Der Aufschwung der Baubranche in Tschechien begann im Jahr 2000. Das Bauvolumen hat sich in den letzten sieben Jahren verdoppelt. Die Bauwirtschaft ist laut Wirtschaftskammer Österreich in der Tschechischen Republik eine der größten Wachstumsbranchen. 2005 wuchs die tschechische Bauwirtschaft real um 4,2%, im Jahr 2006 um weitere 2,4%, d.h. um insgesamt 6,6%. Die Bauindustrie hatte im Jahr 2006 einen Anteil am BIP von 6,3% mit 437.000 angestellten Arbeitern. 2006 betrug der Anteil der neugebauten Gebäude 63,8% und jener der sanierten Gebäude 36,2%. Im gleichen Jahr waren 256.000 Unternehmen in der Bauindustrie tätig, wobei davon 2585 Unternehmen mehr als 20 Mitarbeiter haben. Die größten in Tschechien tätigen Baufirmen sind

²⁷³ Vgl. Schroll-Machl/Novy, 2003, S. 58ff; vgl. Meierewert, 2001, S. 97ff

²⁷⁴ Vgl. Meierewert, 2001, S. 97ff; vgl. Schroll-Machl/Novy, 2003, S. 91f bzw. S. 107

²⁷⁵ Vgl. Meierewert, 2001, S. 97ff; vgl. Schroll-Machl/Novy, 2003, S. 41f

ausländische Gesellschaften. So wird STRABAG CZ vom österreichischen Partner STRABAG gesteuert. Im ersten Halbjahr 2007 konnte ein Wachstum von 12,6% erwirtschaftet werden. Zurückzuführen ist dies auf die milden Witterungsbedingungen im letzten Winter.

Die Prognosen sagen, dass die gute Baukonjunktur anhalten wird, das Wachstum in der Bauindustrie könnte jedoch durch den Mangel von qualifizierten Mitarbeitern gebremst werden. Die meisten Bauprojekte gibt es in der Hauptstadt Prag, wo ein Großteil der Bauunternehmen ihren Sitz haben. Zahlreiche Projekte gibt es auch in anderen Städten wie Pilsen, Brünn oder Ostrava. Die laufenden Bauprojekte sind vorwiegend Bürogebäude, Industrieimmobilien sowie Geschäftszentren. Ebenso wird der Infrastrukturausbau im ganzen Land forciert. Als Nettoempfänger erhält Tschechien EU-Fördermittel in Höhe von 5,8 Milliarden EURO (von 2007 bis 2013). Damit werden Straßen ausgebaut und rekonstruiert sowie Autobahnen oder Eisenbahntrassen gebaut. Einen Aufschwung erlebt der private Wohnungsbau, was wiederum auf die Erhöhung der Reallöhne zurückzuführen ist. Im Wohnbau ist mit Beginn 2008 die vergünstigte Mehrwertsteuer von bisher 5% auf den Normalsteuersatz (19%) angehoben worden. Die einzigen Ausnahmen sind im Sozialwohnungsbau und bei Umbau und Reparaturen. Diese unterliegen dem ermäßigten Steuersatz von 9%. Dies führte dazu, dass viele Bauvorhaben Ende 2007 abgeschlossen wurden. Die Aussichten der Bauindustrie bleiben positiv. So soll bis 2016 das Autobahnnetz auf 2000 Kilometer verdoppelt werden. Potential liegt in der Reparatur von Gebäuden und Infrastruktur vergangener Zeiten. Viele Plattenbau-Anlagen sollen modernisiert und rund 2000 Brücken renoviert werden. Der Baumarkt in der Tschechischen Republik, der bereits von vielen österreichischen Unternehmen genutzt wird, bietet weiteren (österreichischen) Firmen gute Marktchancen. Durch den EU-Beitritt der Tschechischen Republik fielen die Zollbarrieren und sonstige Beschränkungen. Das macht eine Dienstleistungserbringung über die Grenze sehr viel einfacher.²⁷⁶

²⁷⁶ Vgl. <http://portal.wko.at>, Außenwirtschaft; vgl. AWO-Wirtschaftsreport Tschechische Republik, Stand 24. September 2007; vgl. http://www.auwi-bayern.de/awp/base/inhalte/Aktuelle_Meldungen/Bauwirtschaft_Tschechien_waechst_ko

8.2.2 Die Keller Grundbau GmbH

8.2.2.1 Das Unternehmen²⁷⁷

Keller ist eines der international führenden Spezialtiefbau-Unternehmen. Von der Gründung im Jahr 1860 bis zum heutigen Tag basiert das Unternehmen auf zwei Prinzipien: auf führender Bautechnik und einer Verpflichtung zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Technik. Keller verwirklicht Lösungen von Baugrund und Grundwasserproblemen für die Bauindustrie. Von den operativen Betriebszentren auf allen fünf Kontinenten aus, hat das Unternehmen sein Können nahezu in jedem Land der Erde unter Beweis gestellt. Kellers Dienste werden quer durch das komplette Bauspektrum in Anspruch genommen; vom Industrie- über den Wohnungsbau, weiter zur Infrastrukturtechnik für Dämme, Tunnel, Transportwesen und Wasseraufbereitung. Keller ist auch Spezialist bei der Erhaltung von Bauwerken, dem Schutz des Bodens sowie des Grundwassers vor Umweltschäden.

Die Keller Holding GmbH ist die Dachgesellschaft für Europa sowie Überseeaktivitäten der Keller Group Plc.²⁷⁸. mit Firmensitz in Offenbach, in der Nähe von Frankfurt/Main. Von dort werden die 50 Zweigniederlassungen gesteuert. Keller bedient die Bauindustrie in Europa, Asien und Afrika und hat einzigartige und betriebseigene Ressourcen in allen Bereichen der Bodentechnikmethoden.

Kellers Strategie besteht aus drei Hauptschwerpunkten:

1. Transfer von Technologie und Techniken innerhalb der derzeitigen geografischen Regionen
2. Expansion in neue geografische Gebiete
3. Akquisitionen und Entwicklung neuer Technologien und Methoden.

[nstant.html](#); Außenwirtschaftsportal Bayerns, Stand 20. Juni 2007; vgl. Blahonovsky, 2006, S. 64ff; vgl. TPA Horwath, 2007

²⁷⁷ Vgl. www.kellergrundbau.at, Stand Dezember 2007/Jänner 2008; vgl. Keller Group plc., Annual Report 2006

²⁷⁸ Public Limited Company; ist im deutschen Sprachgebrauch eine Aktiengesellschaft

Keller beschäftigt global in vier Hauptgeschäftsfeldern (USA, Großbritannien, Kontinental Europa & Übersee sowie Australien) rund 6000 Mitarbeiter, die sich aus 30 verschiedenen Nationalitäten zusammensetzen und einen Umsatz von 1400 Millionen EURO erwirtschaften. Der Konzernumsatz ist 2006 um 26% gestiegen. Kellers Wachstum basiert nicht nur auf Expansion („organic growth“), sondern auch auf der Akquisition von Firmen. Die regionale Struktur erlaubt einen lokalen Fokus, d.h. das Unternehmen kann rasch auf Kundenwünsche und Änderungen am Markt eingehen. Keller hat nur eine kleine Anzahl von internationalen Mitbewerbern, die in vielen gleichen Märkten tätig sind. Die überwiegende Mehrheit von Kellers Mitbewerbern arbeitet auf einem nationalen oder regionalen Level. Viele von ihnen sind Familienbetriebe, die eine schmale Produktpalette oder fallweise sogar nur ein einziges Produkt anbieten. In Großbritannien und dem restlichen Europa haben viele Großunternehmen betriebsinternes Grundbautechnik-Wissen, während in den USA, Kellers größtem Markt, und in Australien Großunternehmen an spezialisierte Grundbau-Sublieferanten, wie eben an Keller, Aufgaben ausgelagert werden. Keller verfügt über einen guten Ruf für führende Technik und Innovation. Der Konzern hat betriebseigene Konstruktions-, Entwicklungs- und Herstellungswerkstätten, um neue und effektivere Verfahren zu entwickeln. Viele der Spezialausstattungen, die Keller verwendet, wurden auch von Keller entworfen und gebaut.

Keller ist in acht Marktsegmenten tätig und bietet dort Verfahren und Produkte, die verwendet und kombiniert werden, um Lösungen für die verschiedenen Baugrundsicherungen und –aufgaben anzubieten. Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist eine moderne Maschinenfabrik, um eigene Spezialmaschinen und Geräte herzustellen. Die acht Marktsegmente umfassen die Bereiche:

1. Baugrunderkundungen
2. Grundwasserabdichtungen
3. Talsperrenabdichtungen
4. Gründungen
5. Baugrubensicherungen
6. Bestandssicherungen (Bauwerkserhaltung)
7. Unterirdisches Bauen
8. Umwelttechnik Boden

Die Zeitschrift „Solid“²⁷⁹, einem Branchenmagazin für Entscheidungsträger in der Baubranche, führt ein jährliches Ranking der TOP 150 Bauunternehmen durch. Die österreichische Keller Tochter wird im Ranking 2007 auf dem Platz 45 geführt und hat sich im Vergleich zum vorhergehenden Jahr um 6 Plätze verbessert. Das Unternehmen hatte 2006 einen Umsatz von 42,2 Millionen Euro mit 207 Mitarbeitern erwirtschaftet. Im Vergleich dazu hatte der Ranking-Sieger, die STRABAG SE mit 52.971 Mitarbeitern einen Umsatz von 10,4 Milliarden Euro und erwirtschaftete fast die Hälfte der 23,5 Milliarden EURO, die von den gesamten 150 größten Bauunternehmen Österreichs umgesetzt wurden. Das zweitgrößte Bauunternehmen Österreichs, die Allgemeine Baugesellschaft A. Porr trägt mit 2,32 Milliarden EURO und 10.615 Mitarbeitern dem Ergebnis bei. Der Drittplazierte, die Alpine Mayreder Bau GmbH hat einen Umsatz von 2,27 Milliarden EURO mit 12.750 Mitarbeitern.

8.2.2.2 Unternehmensgeschichte²⁸⁰

1860 wurde die Firma Keller gegründet. 1909 gab es den ersten Auftrag zur Grundwassersenkung. Im Laufe der Jahre wurden immer wieder neue Maschinen auf dem Markt eingeführt, die von Keller selbst entwickelt und gebaut werden.

Bereits 1950 kooperierte Keller mit dem britischen Unternehmen GKN Plc., um Standorterkundigungen durchzuführen. 1974 wurde GKN Plc. von Keller akquiriert und in den Konzern integriert.

1968 erfolgte die Gründung der österreichischen Tochtergesellschaft.

Im Jahr 1984 erfolgte der bedeutungsvolle Markteintritt in den nordamerikanischen Markt durch die Übernahme der Hayward Baker Inc., dem US-Marktführer auf seinem Gebiet. In den 1980er Jahren wurden die Märkte Saudi Arabiens und Asiens (Singapur und Malaysia) erschlossen.

1991 kam es zur Gründung der slowakischen Tochtergesellschaft.

1992 wurde die Keller Group Plc. gegründet, und der erste Jahresbericht herausgegeben

Im Jahr 1993 wurde dann das Büro in Prag eröffnet.

²⁷⁹ Vgl. Solid, http://www.industriemagazin.at/uploads/media/Ranking_TOP150.pdf

²⁸⁰ Vgl. Keller Grundbau GmbH, Jahresberichte 1992 bis 2006

1994 war ein wichtiges Jahr für Keller – das Unternehmen ist an die Börse gegangen. Die Keller Group Plc. notierte zum ersten Mal an der London Stock Exchange. Bereits 1995 wurden Kellers Techniken bereits in mehr als 30 Ländern auf der ganzen Welt verwendet. 1996 wurden Tochtergesellschaften in Polen, Ungarn und in Südamerika gegründet. 1997 wurde weiter in ein anderes südamerikanisches Land, nämlich nach Mexiko expandiert. Eine Tochtergesellschaft wurde auch in Italien gegründet. 1998 und 1999 akquirierte und integrierte Keller australische Bauunternehmen und war erstmals auf diesem Markt präsent. 1999 wurden auch zwei Unternehmen in Ägypten und eines in Frankreich übernommen und in den Konzern integriert. Von 2000 bis 2002 wurden dann Unternehmen in der Schweiz, in Holland, in Spanien, in Schweden und Indonesien übernommen.

2007 wurde weiter nach Osteuropa investiert. Keller expandierte nach Rumänien und hatte mit dem Aufbau des dortigen Standortes begonnen.

8.2.2.3 Projekte²⁸¹

Nachfolgend werden einige Projekte zur Veranschaulichung der Unternehmenstätigkeit dargestellt. Details über die verschiedenen Projekte finden sich auf der Website von Keller.

- City-Tunnel Leipzig (D): Aktiver Setzungsausgleich, Schutz von Gebäuden während der Tunnelarbeiten (Soilfrac[®])
- Altenmarkt/Pongau (A): Gründung Logistic Center („Atomic“) (Vermörtelte Stopfsäulen)
- Deutschland: Sicherung einer historischen Kanalüberführung über eine Bahnstrecke (Soilcrete[®]- Unterfangung)
- Koblenz (D): Hangsicherung Glockenbergstunnel (Verankerung)
- Antwerpen (B): Hauptbahnhof (Soilfrac)
- Jeddah (Saudi Arabia): Wohnbauprojekt
- Sri Lanka: Rantembe Damm Projekt
- Golf Region: Pfahlwand für Meerwasser Kraftwerkseinlauf (Soilcrete, Abdichtung)

²⁸¹ Vgl. <http://www.kellergrundbau.at/>, Stand 3.1.2008; jeweils deutsche und englische Version der Website

8.2.2.4 Die Expansion und Doing Business in Tschechien²⁸²

Der nachfolgende Erfahrungsbericht der Expansion nach Tschechien entstammt den Erfahrungen eines langjährigem Angestellten der für verschiedenste Expansionen verantwortlich war und Geschäftsführer von zwei Tochtergesellschaften ist.²⁸³

Keller war bereits in der ČSFR präsent, als 1993 die Entscheidung fiel ein Büro in Prag zu errichten.

Die Entscheidung fiel in diesem Jahr, weil Tschechien und die Slowakei sich einvernehmlich trennten und eigenständige Staaten gründeten. So lag es nahe, zwei Repräsentanzen vor Ort zu haben – eine in der Slowakei, die bereits bestand und eine in Tschechien.

Prag wurde gewählt, weil die tschechische Hauptstadt zu diesem Zeitpunkt revitalisiert wurde. Es gab viele Projekte in und um Prag. Anfangs waren diese Projekte Business- und Einkaufszentren. Auch andere ausländische Investoren begannen damals in der Hauptstadt Fuß zu fassen.

Die Expansion sollte gemeinsam mit lokalen Personen einen Markt für das Angebot von Keller aufzubauen. Lokale Personen kennen den Markt und die Kultur, und somit auch die Menschen, die dort arbeiten und ihre Eigenheiten. Es war wichtig, vor Ort präsent zu sein, um Kontakte zu knüpfen und diese zu pflegen.

Zu Beginn wurde mit österreichischen und deutschen Konzernen kooperiert, die bereits in dem Raum tätig waren. Es wurde versucht an Projekten teil zu haben und diese abzuwickeln – schon allein geschichtlich bedingt - nicht als österreichisches, sondern als tschechisches Unternehmen. Das war der Zeitpunkt des Markteintrittes.

Interkulturelle Spannungen gibt es - geschichtlich bedingt - innerhalb Tschechiens zwischen Prag (Böhmen) und Brünn (Mähren), da die Mähren von Prag nicht bevormundet werden wollen. Bei der Wahl der eingesetzten

²⁸² Vgl. Interview mit Keller Grundbau GmbH – der Interviewpartner möchte namentlich nicht genannt werden.

²⁸³ Der Interviewfragebogen findet sich im Anhang.

Mitarbeiter muss diese zwischenmenschliche Historie berücksichtigt werden, ebenso wie beispielsweise in Prag keinen slowakischen Bauleiter einzusetzen.

Für die tschechische Keller Repräsentanz wurde am Rand der Stadt ein Büro angemietet. Die Suche nach einem geeigneten Büro wurde von lokalen Personen vorgenommen. Nach einiger Zeit wurde das Büro in die Stadt übersiedelt, um näher bei den Kunden zu sein, und um die bessere Infrastruktur zu nutzen.

Externe Berater, die für die Expansion engagiert wurden, gab es nicht. Über das Netzwerk des slowakischen Standortleiters wurde ein tschechischen Staatsbürger engagiert, der das Büro in Prag aufgebaut hat. Mitarbeiter wurden über Inseratschaltungen und über persönliche Netzwerke, der bereits für Keller tätigen Mitarbeiter, gefunden. Aufgrund des Nischenbereiches, in dem Keller tätig ist, wäre es nicht sinnvoll gewesen mit Personalberater zusammen zu arbeiten. Die Mitarbeiter mussten anfangs deutsch sprechen, da die Konzernsprache deutsch ist. Historisch bedingt sprechen viele ältere Menschen Deutsch, was die Suche erleichterte. Die jüngere Generation verfügt über Englischkenntnisse, und nur in geringem Maße über Deutschkenntnisse.

Die Anzahl der Mitarbeiter richtete sich nach den Projekten. In einem derartigen Markt gibt es keine durchgehende Beschäftigung. Aufgrund der anfangs unvorhersehbaren Auftragslage stellte die tschechische Tochter eher langsam und kontinuierlich neue Mitarbeiter ein. Jedoch gibt es bei Keller keine projektbezogene Beschäftigung, sondern nur fixe, die von den tschechischen Mitarbeitern erwünscht wird.

Mit der Anzahl der Projekte wurden weitere Angestellte und Arbeiter für die Baustellen rekrutiert. Ganz zu Beginn wurden österreichische Poliere und Bauarbeiter auf den Baustellen eingesetzt, die die tschechischen Mitarbeiter einschulden. Mit dem Ziel, dass die tschechischen Poliere und Bauarbeiter selbständig die Arbeit verrichten konnten, konnte das niedrige Lohnniveau ausgenutzt werden, um auf dem neuen Markt konkurrenzfähig zu sein.

Der Support von Know-How bei Maschinen und Produkten kommt von außen, d.h. von der österreichischen Gesellschaft.

Alles andere, d.h. die Materialien vor Ort wie Kies, Zement, Diesel, Container stammen aus Tschechien. Die Idee war soviel wie nur möglich vor Ort zu

organisieren, um Kontakt zu tschechischen Firmen zu haben. Die Material- und Betriebsstoffkosten sind auf demselben Preisniveau wie in Österreich, durchaus auch darüber. Hier sieht Keller kein Einsparungspotential.

Der EU-Beitritt Tschechiens hat viele Änderungen mit sich gebracht. Vor dem Beitritt mussten Zolldeklarationen ausgefüllt werden - der Verwaltungs- und Organisationsaufwand für Zollformalitäten war sehr hoch. Das Zollprozedere musste genau eingehalten werden, da sonst Strafen und Pönalzahlungen drohten. Schwierigkeiten gab es auch beim Transportverkehr zwischen Tschechien und der Slowakei. Durch den EU-Beitritt stieg jedoch die Konkurrenz, da aus allen Ländern Europas Unternehmen zuwandern, die sich nun keinen Zollbarrieren mehr gegenübersehen. Der Aufwand mit den Zollformalitäten stellte früher eine Barriere für diese Unternehmen dar. Schwedische und deutsche Firmen expandierten nach Tschechien, aber auch alle großen österreichischen Baufirmen. Und wie schon zuvor erwähnt, wird zukünftig das Eisenbahn- und Autobahnnetz erweitert. Keller hat einen Wettbewerbsvorteil, weil das Unternehmen mit Nischenprodukten arbeitet und schon vor den anderen Unternehmen in Tschechien tätig war. Alle Produkte, die in Österreich angeboten werden, werden auch in Tschechien angeboten.

Corporate Identity und Corporate Design sind in Tschechien gleich wie in jedem anderen Land. Keller ist ISO 9001 zertifiziert und muss dadurch einem gewissen Standard entsprechen. Die Unternehmensfarben gelb und blau haben einen bestimmten Farbcode, der in jedem Land derselbe sein muss. Der Firmenname Kellergrundbau wurde ins Tschechische übersetzt. Das Logo blieb unverändert. Marketing gibt es in der tschechischen Tochtergesellschaft keines – die Vorlagen kommen von der deutschen Muttergesellschaft. Die Website wird lokal, d.h. von jeder Tochtergesellschaft, betreut und aktualisiert. Sie muss nach einer Grundstruktur, die von der Muttergesellschaft vorgegeben wird, aufgebaut werden. Die Betreuung der Website wird in jedem Land an externe Webdesigner outsourct. Pressemeldungen per se gibt es nicht. Offizielle Meldungen – wie auch der Jahresbericht - kommen, aufgrund der Notierung an der dortigen Börse, aus London.

Der IT-Support kam anfangs vollständig aus Wien, mit der Zeit wurde die tschechische Tochter an das österreichische Netz angeschlossen.

Der kaufmännische Bereich wird lokal abgewickelt. Es wird an die österreichische Tochter berichtet. Der Finance Report wird zur Konsolidierung nach Österreich geschickt. Das Reporting erfolgt in deutscher Sprache, soll aber langfristig auf Englisch umgestellt werden. Die Buchhaltung geht über tschechische Steuerberater, da diese über das Know-How bei lokalen Steuer- und Buchhaltungsgesetze verfügen. Aufgrund der Börsennotierung wird die Bilanz in Tschechien von externen Steuerberatern geprüft.

Keller ist aufgrund seiner ausgeführten Projekte und aufgrund seiner Nischenspezialisierung bekannt. Neue Kunden ergeben sich aufgrund der Referenzen. Der Bekanntheitsgrad hat sich durch Zusammenarbeit mit Universitäten und Architekturbüros erhöht. Die Philosophie, den Bekanntheitsgrad aufgrund der Referenzen zu steigern, spiegelt sich im Unternehmensleitsatz wider: *„You never see our best work... But you have confidence in knowing we've been there...“*²⁸⁴

Die Tatsache, dass Keller als Subunternehmer tätig ist, beeinflusst auch die Projektauslastung. Den Zuschlag erteilt der Generalunternehmer - im Infrastrukturbereich ist dies eine politische Entscheidung, die von Keller nur bedingt beeinflusst werden kann. Derzeit arbeiten in Tschechien 30 Mitarbeiter im Baubereich und 3 Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich.

8.2.2.5 Exkurs: Kulturstandards versus individuelle Erfahrung

Abschließend möchte die Autorin noch die Kulturdimensionen von Hofstede und auf die Kulturstandards von Meierewert thematisieren und die Sicht und die Erfahrung ihres Ansprechpartner von der Keller Grundbau GmbH einfließen lassen.

Als ausländisches Unternehmen musste sich Keller²⁸⁵ an die örtlichen Gegebenheiten und an die Kultur anpassen. Dies betrifft vor allem auch die Zusammenarbeit - dadurch war das Unternehmen in einem gewissen Maße abhängig von seinen Geschäftspartnern. Es gibt eine Aufgabenverteilung, die ausgeführt werden muss, vor allem im kaufmännischen Bereich.

²⁸⁴ Keller Grundbau GmbH

²⁸⁵ Die Autorin spricht in diesem Kapitel von Keller Grundbau Tschechien

Zu Beginn des Standortaufbaus erwarteten sich die Mitarbeiter Anweisungen und klare Vorgaben zu erhalten. Mittlerweile sind die Aufgaben im Team klar erteilt. Beim Ausführen der Arbeiten wird selbständiges Arbeiten vorausgesetzt. Aufgrund des Reporting Systems wird von der untergeordneten Stelle an die übergeordnete Stelle berichtet und in weiterer Folge von der Tochtergesellschaft zur Muttergesellschaft. Schreibtischarbeiten sind bei Keller nicht höher angesehen. Das Geld wird auf der Baustelle verdient, und deshalb ist dieser Bereich, d.h. die Produktion wichtiger. Mitarbeiter auf der Baustelle sind von der Ausbildung niedriger qualifiziert. Auf Korruptionen bei der Auftragsvergabe geht Keller nicht ein. Diese Haltung machte es Keller nicht einfacher den Markt in Tschechien aufzubauen.

Diese Argumente lassen den Schluss zu, dass die Machtdistanz gering ausgeprägt ist – Tschechien war bei Hofstede im Mittelfeld.

Bei Keller ist die Gruppe, d.h. das Team (Baustellenarbeiter und Bauleiter) wichtig, es wird sehr viel Wert auf Teamarbeit gelegt. Wenn, beispielsweise, ein Mitarbeiter einen Fehler in einer Zeichnung macht, dann wird vom Mitarbeiter auf der Baustelle erwartet, dass er diesen Fehler findet. Aufgrund der Projektverteilung im ganzen Land, muss eine Mobilität der Baustellenarbeiter und der Bauleiter innerhalb des Landes gegeben sein. Diese Tatsachen lassen darauf rückführen, dass Keller weder als individualistisch geprägtes noch als kollektivistisch geprägtes Unternehmen bezeichnet werden kann.

Beim Maskulinitätsindex nach Hofstede, wird das Honorar nach dem Prinzip der Gerechtigkeit, d.h. es wird nach Leistung entlohnt - bei Keller wird nach Stunden bezahlt, auch wenn es eine „schlechte“ Baustelle ist. Jeder Hilfsarbeiter ist gleich wichtig innerhalb der Gruppe. Sie übernehmen, entsprechend dem Maskulinitätsindex, Mitverantwortung für ihren Arbeitsgang. Der Wettbewerbsvorteil liegt in der Produktion²⁸⁶, wobei effizient und gut gearbeitet wird. Es spielen hier aber auch Merkmale der Feminität eine Rolle. Der Arbeitsplatz bietet auch bei Keller eine Gelegenheit für gegenseitige Hilfe und soziale Kontakte. Die Bautruppe ist im ganzen Land unterwegs, sie verbringen die Abende miteinander und pflegen die Kontakte untereinander. Kellers Stärke

²⁸⁶ hier gemeint ist die Baustelle

liegt im Dienstleistungssektor, d.h. in der Ausführung von individuellen Kundenaufträgen. Auch in dieser Dimension kann Keller nicht eindeutig zugeordnet werden, da beide Ausprägungen vorkommen.

Im Rahmen der Unsicherheitsvermeidung, in der Gesetze, Regeln und Vorschriften die Arbeitsabläufe regeln, ist die Bestimmung der Arbeitsabläufe durch das Qualitätsmanagement-System, d.h. die ISO-9001-Zertifizierung, geregelt. Die Menschen bei Keller arbeiten gerne hart und sind gerne dort beschäftigt. Es arbeiten viele Spezialisten im Unternehmen – auch die Hilfsarbeiter sind in ihrem Bereich Spezialisten, auf die nicht verzichtet werden kann. Die Ausprägung, dass die Menschen lieber in einem großen Unternehmen arbeiten ist hier relativ, weil die Tochtergesellschaft am Standort klein ist, jedoch die Muttergesellschaft sehr groß ist. Detailarbeit und Pünktlichkeit sind wichtig, weil es sich um eine Projektarbeit handelt, die pünktlich vollendet sein muss und einem gewissen Qualitätsstandard nachkommen muss. In dieser Dimension kann Keller tendiert in dieser Dimension in Richtung stark unsicherheitsvermeidend.

In Bezug auf die Kulturstandards von Meierwert hat der Ansprechpartner der Autorin die Erfahrung gemacht, dass die erste Phase der geschäftlichen Beziehung wichtig ist, um das Misstrauen abzubauen. Das war vor allem vor dem EU-Beitritt. Seitdem in Tschechien viele internationale Unternehmungen tätig sind, hat sich diese Phase verändert. Die größten tschechischen Firmen sind nicht mehr reine tschechische Firmen, sondern Tochtergesellschaften, bzw. aufgekaufte Firmen ausländischer Unternehmen oder Konzerne, die ihre eigene Firmenkultur in das Unternehmen eingebracht haben. Im Gegensatz dazu findet der erste Kontakt nicht mehr in einem Restaurant statt, sondern üblicherweise in einem Büro der Geschäftspartner. Es ist auch üblich, dass Tschechen ihre privaten Netzwerke geschäftlich nutzen.

Korruption bei der Auftragsvergabe gibt es nach wie vor. Wenn man zu Informationen kommen will, dann muss man sich mit gewissen Personen einlassen. Keller distanziert sich strikt von Korruption.

In Bezug auf die Hierarchie und Autorität gibt es eine Übereinstimmung bezüglich Entscheidungsfindung, die von oberen Hierarchieebenen ausgeht. Dies erfolgt anhand von Gruppenzielen, die eingehalten werden müssen und Budgetvorgaben, die nicht überschritten werden dürfen. Meierewerts

Behauptung, dass tschechische Mitarbeiter bei Verhandlungen mit wenig Kompetenz ausgestattet sind, ist – zumindest in der Baubranche - nicht zu zustimmen. Wobei es möglich ist, dass es Branchenunterschiede geben kann.

Verträge und Verhandlungen bedürfen Zeit. Entscheidungen, im Speziellen bei staatlichen Stellen, werden abrupt gefällt bzw verzögert. Ein Projektstart im März bedeutet nicht, dass das Projekt auch wirklich im März startet – es kann durchaus sein, dass sich der Projektstart bis Juli verzögert. Dies macht einen zeitlichen Rahmen uneinschätzbar.

Beim Kommunikationsverhalten kann Meierewerts Ergebnissen zugestimmt werden. Der tschechische Mitarbeiter bzw die Führungskraft verhält sich passiv und vorsichtig – jedoch sehr selbstbewusst - bei Diskussionen. Verhandlungen werden auf Deutsch oder Englisch geführt, oder es wird sogar ein Dolmetscher eingesetzt. Einige Begrüßungsfloskeln zu wissen wird bei Verhandlungen, bzw. im Umgang mit Tschechen sehr geschätzt. Anspielungen und Andeutungen werden von Tschechen bei ihrer Kommunikation verwendet. Sie sprechen oft um den Kern der Sache und reden kaum Klartext. Man muss sehr oft zwischen den Zeilen lesen. Sie vermischen auch gerne formelle und informelle Kommunikation. Es wird eine informelle Besprechung vor einer formellen Besprechung geführt.

So wie Schroll-Machl/Novy²⁸⁷ festhalten, dass Tschechen ihre Freiheit verteidigen, konnte dies auch beobachtet werden, dass sie sich von anderen Personen nichts vorschreiben lassen. Ganz im Gegenteil, sie verlangen Beweise um Befähigungen nachweisen zu können. Die obengenannten Autoren führen dies zurück, weil die Tschechen stets von anderen dominiert wurden.

Statussymbole, wie z.B. Firmenauto und –handy sind überholt. Sie waren in den 1990er Jahren ein Statussymbol, zählen aber mittlerweile zur Standardausstattung.

Ob es zu Kulanzlösungen kommt, ist vom Projekt und vom Geschäftspartner abhängig. Wie die Erfahrung gezeigt hat, gibt es bei einem deutschen Geschäftspartner keine Kulanzlösungen – es wird geleistet was vereinbart wurde.

²⁸⁷ Vgl. Schroll-Machl/Novy, 2003, S. 41f

9 Conclusio

Der Trend zur Globalisierung hat viele Unternehmen gezwungen sich mit kulturellen Unterschieden auseinander zu setzen. Internationale Unternehmen sind in vielen verschiedenen Ländern tätig und sehen sich ebenso vielen Landeskulturen gegenüber. Ein Ansatz ist diese zu ignorieren (ethnozentrischer Ansatz) - ob dies auf Dauer zum gewünschten Unternehmenserfolg führt, ist jedoch fraglich. Eine Anpassung in einem oder in mehreren Bereichen ist durchaus ratsam – aus unterschiedlichen Gründen.

Das Gelingen von Auslandsaktivitäten hängt von einer akribischen Vorbereitung ab, wobei die Faktoren Zeit und Informationen hierbei eine große Rolle spielen. Wissen über verschiedene Märkte muss aufgrund der Dynamik dieser immer wieder erneuert und Handlungen müssen angepasst werden. Kulturen können und dürfen nicht mit jener des Mutterlandes gleichgesetzt werden. Jede grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivität beinhaltet eine interkulturelle Determinante. Ein gutes Beispiel bietet hier die Europäische Union: Es gibt ein gemeinsames Parlament, und viele Länder haben bereits eine einheitliche Währung. Dennoch bleibt die sprachliche und kulturelle Vielfalt der einzelnen Länder gewahrt. Kultur ist etwas lebendiges, das von einer Vielzahl von Einflüssen bewegt wird.

Trompenaars²⁸⁸ verdeutlicht sehr gut, dass man beim ersten Besuch eines Landes, die Menschen nicht anhand ihrer Werte oder ihrem geteilten Meinungssystem beurteilt kann, sondern aufgrund wahrnehm- und beobachtbarer Dinge wie Sprache, Kleidung oder Essen. Kultur kann als Zwiebel veranschaulicht werden - um sie zu verstehen muss man Schicht für Schicht entfernen. Grundannahmen und Werte sind tiefer sitzend und sind in der Mitte der Zwiebel versteckt – sie sind nicht sofort sichtbar und unausgesprochen. Sie definieren die „Absicht“ die eine Gruppe teilt. Um in diesen Kern zu gelangen, muss man die Kultur gut kennen und sie leben. Die

²⁸⁸ Vgl. Trompenaars, 1993, S. 6

Schichten sind aber nicht getrennt von einander zu sehen, sondern als ineinander fließend und sich ergänzend. Tatsache ist, dass bestimmte Denk- und Verhaltensweisen von Kindheit an erlernt und oft als Wertvorstellungen übernommen werden. Diese Muster sind implizit im Individuum gespeichert und im täglichen Handeln erkennbar. Werte können sich im Lauf der Zeit ändern, d.h. auch das Individuum modifiziert seine Einstellung, wechselt unter Umständen von einer Subkultur in eine andere.

Nimmt man die kleinere Kultureinheit „Unternehmenskultur“ heraus, so kann man feststellen, dass eine starke Unternehmenskultur stabil ist und daher nur schwer verändert werden kann. Starrheit und Unflexibilität erlauben nur langsame Änderung, um Verhaltensweisen und Denkmuster der MitarbeiterInnen zu verändern. Die Autorin schließt sich Schwarz²⁸⁹ an, der meint, dass Unternehmenskultur den Zusammenhalt unterschiedlicher Persönlichkeiten fördert. Sie beeinflusst die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in einer Unternehmung und vermindert das Risiko der inneren Kündigung. Es hängt jedoch letztendlich vom Individuum ab, inwieweit es die Unternehmenskultur verinnerlicht hat bzw. die Unternehmenskultur akzeptiert. Je starrer und unflexibler die Unternehmenskultur ist, umso kleiner ist der Bereich der Individualität.

Unternehmenskultur ist mit Managementstrategien und Unternehmenszielen eng verbunden. ArbeitnehmerInnen sollen sich mit den Zielen identifizieren können. Der Wandel in der Wirtschaft und die damit verbundene Änderung der Ansprüche an die ArbeitnehmerInnen, wie mehr Eigeninitiative und aktive Mitgestaltung veranschaulicht einen Kulturwandel, der in der Folge Änderungen in der Unternehmenskultur mit sich bringt. Die Unternehmenskultur bestimmt zudem den Umgang der MitarbeiterInnen untereinander. Unternehmenskultur ist nicht entscheidend für die Zielerreichung des Unternehmens, ebenso wirken Strategie und Struktur des Unternehmens ein. Hier zeigen sich enge Verbindungen und Ergänzungen.

²⁸⁹ Vgl. Schwarz, 1989, S. 156

Prinzipiell identifizieren sich Führungskräfte in einem höheren Ausmaß mit dem Unternehmen als ihre Untergebenen.

Es kann festgestellt werden, dass kulturelle Differenzen sowohl auf der sichtbaren (Verhalten) als auch auf der unbewussten Ebene (Einstellungen) existieren. Über Beziehungen zwischen Kulturen und ihre Auswirkungen auf das Management kann nur spekuliert werden – eindeutige und einheitliche Aussagen können nicht getroffen werden.²⁹⁰ Es gibt eine Vielzahl an Kulturdimensionen und ebenso viele Studien in der einschlägigen Literatur. Welche jedoch am besten zutrifft, kann nicht festgestellt werden. Es bestehen zwischen den Ländern - die Kultur betreffend – ebenso viele Gemeinsamkeiten wie Unterschiede. Kulturstandards ermöglichen das eigene Denken, Verhalten usw. dem anderer Kulturen gegenüberzustellen. Bekannte Beispiele für Kulturstandards wären die vielzitierte „Oberflächlichkeit“ der US-Bürger oder das „Wahren des Gesichts“ in Asien. Hier liegt allerdings auch die Gefahr Stereotypen zu bilden und damit Vorurteile.

Die abschließende Studie sollte zeigen, wie sich Kultur im heutigen Wirtschaftsleben auswirken kann. Es wurde versucht Kulturstandards praktischer Erfahrung beim Eintritt eines ausländischen Unternehmens in einen neuen, fremden Markt gegenüberzustellen und abzuwägen. Gewählt wurde ein Land, das historisch mit Österreich eng verbunden war und eine bewegte Geschichte hinter sich hat. Die Expansion der österreichischen Tochter eines deutschen Konzerns in Tschechien sollte einen Überblick geben, womit sich interkulturelles Management beschäftigen sollte und muss. Beim Vergleich mit einigen ausgewählten Kulturstandards hat die Autorin festgestellt, dass aufgrund verschiedenster Einflüsse und Parameter (z.B. Branche) sich unterschiedliche Ausprägungen zeigen können. Hier könnten Erkenntnisse in einer weiteren wissenschaftlichen Arbeit mit empirischer Studie bestätigt oder widerlegt werden. Das gewählte und beschriebene Beispiel bestätigt jedoch die Grundaussage dieser Arbeit – das Kultur nur schwer zu fassen und in Formen zu pressen ist, das Kultur in all ihren

²⁹⁰ Vgl. Kutschker/Schmid, 2004, S. 746

Ausprägungen eine enorme Komplexität mit sich bringt und dass eben diese Erkenntnisse im wirtschaftlichen Alltag nicht oberflächlich oder gar verneinend behandelt werden dürfen.

10 Literaturverzeichnis

ADLER, N. J.: International Dimensions of Organisational Behaviour; Boston; 1991 in: HASENSTAB, M.: Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven; Verlag Wissenschaft und Praxis; Berlin; 1999

ADLER, N. J.; JELINEK M.: Is „Organization Culture“ Culture Bond? aus: Human Resource Management; 25 Jg.; Nr. 1; Frühjahr 1986 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; 3. Aufl.; Oldenbourg Wissenschafts Verlag; München-Wien; 2004

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E.: Theories of Organizational Cultur aus: Organizational Studies, 1984 in: MATIS, H.; STIEFEL, D.: Unternehmenskultur in Österreich: Ideal und Wirklichkeit; Service-Fachverlag a. d. WU; Wien; 1987

ALLEN, R.: Four Phases for Bringing About Cultural Change aus: KILMANN, R. et al (Hrsg.): Gaining control of the Corporate Culture; Jossey-Bass; San Francisco, London; 1985 bzw. 1990 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

ALVESSON, M.: Cultural Perspectives on Organizations; Cambridge University Press; Cambridge; 1993 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A.: Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis; Klett-Cotta; Stuttgart; 1999

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A.: Organizational Learning: A theory of action perspective; Reading; Mass.; 1996 (zuerst 1978) in Anlehnung an: BATESON, G.: Steps to an ecology of mind; New York; 1972 in: STEINMANN H.; SCHREYÖGG, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen - Fallstudien; Gabler Verlag; 5. Auflage; 2000

AUSSENWIRTSCHAFTSPORTAL BAYERN: Die Bauwirtschaft in Tschechien wächst konstant; URL: http://www.auwi-bayern.de/awp/base/inhalte/Aktuelle_Meldungen/Bauwirtschaft_Tschechien_waechst_konstant.html; Nürnberg; Stand 20. Juni 2007

BARMEYER, C. I.: Interkulturelles Management und Lernstile: Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec; Campus Verlag; Frankfurt; New York; 2000

BEERMANN, L.; STENGEL, M.: Werte im interkulturellen Vergleich in: BERGEMANN N.; SOURISSEAUX A. (Hrsg.): Interkulturelles Management; Physica-Verlag; Heidelberg; 1996

BELAK, J. et al (Hrsg.): Unternehmensentwicklung und Management: unter Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern; Versus Verlag; Zürich; 1997

BENNETT, M. J. D.: Developing Intercultural Competence for Global Leadership in: REINEKE, R.-D.; FUSSINGER, C. (Hrsg.): Interkulturelles Management: Konzeption – Beratung - Training; Wiesbaden; Gabler Verlag; 2001

BERGEMANN N.; SOURISSEAUX A. (Hrsg.): Interkulturelles Management; Physica-Verlag; Heidelberg; 1996

BLAHONOVSKY, J.: Zusammenfassendes Dokument der EUROCONSTRUCT Konferenz; München; Dezember 2006

BLEICHER, K.: Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung aus: Zeitschrift für Führung und Organisation; 53; 8; 1984 in: HENTZE, J.; LINDERT, K.: Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa; Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart; 1992

BRASSEUR, R. E.: Constraints in Transfer of Knowledge aus: International Development Review; o. Jg.; Nr. 3; 1976; S. 12-19 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; 3. Aufl.; Oldenbourg Wissenschafts Verlag; München-Wien; 2004

BOWER, M.: The Will to Manage; Mc Graw-Hill; New York; 1966 in: DEAL, T. E.; KENNEDY, A.: Corporate cultures: The Rites And Rituals of Corporate life; Addison-Wesley Publishing Company; Reading/Massachusetts et al; 1982

COFACE AUSTRIA & COFACE CENTRAL EUROPE: Country Report für Investoren und Exporteure: Tschechische Republik; Stand Mai 2007

CRAY, D.; MALLORY G. R.: Making Sense of Managing Culture; International Thomson Business Press; London et al; 1998 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

DEAL, T. E.; KENNEDY A.: Corporate cultures: The Rites And Rituals of Corporate life; Addison-Wesley Publishing Company; Reading/Massachusetts et al; 1982

DEAL, T. E.; KENNEDY, A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life; Reading; Mass., 1982 in: HENTZE, J.; LINDERT K.: Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa; Verlag Paul Haupt; Bern und Stuttgart; 1992

DEAL, T.; KENNEDY A.: The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering; Orion Business Books; London; 1999

DILL, P.: Unternehmenskultur – Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement; BDW; Bonn; 1986

DILL P.; HÜGLER, G.: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisation – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

D'IRIBARNE, P.: La logique de l'honneur: Gestions des entreprises et traditions nationales; Editions du Seuil; Paris; 1989 in: HOFSTEDE, G.: Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; Deutscher Taschenbuchverlag; München; 2006

DORFMAN P. W.; HOWELL J. P.: Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited aus: FARMER, R. N.; MCGOUN E: G. (Hrsg.): Advances in International Comparative Management; Bd. 3; JAI Press; Greenwich; London; 1988 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

DRENNAN, D.: Veränderung der Unternehmenskultur; McGraw-Hill; London, Hamburg; 1993

DÜLFER, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen; Oldenbourg Verlag; München; Wien; 1999

DÜLFER, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen; Oldenbourg; München; Wien; 2001

DUNCAN, R.; WEISS A.: Organizational learning: Implications for organizational design aus STAW B. M.: Research in Organizational Behavior, 1979 in: STEINMANN H.; SCHREYÖGG, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung; Gabler Verlag; 4. Auflage; 1997

DUNKEL, A.; MEIEREWERT, S.: Der „Kollektive Kulturschock“ und ausgewählte Akkulturationsstrategien am Beispiel österreichischer Manager in Tschechien und Ungarn in: HOLDEN, N.; ZAFARPOUR, S. (Hrsg.): Journal of Cross-Cultural Competence and Management; IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation; Frankfurt/Main, London; 2002

ELIAS N: Die höfische Gesellschaft; Suhrkamp; Frankfurt/Main; 1983 in: BARMEYER, C. I: Interkulturelles Management und Lernstile, Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec; Campus Verlag; Frankfurt, New York; 2000

ENGELHARD, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1997

FANKHAUSER, K: Management in Organisationskulturen; Verlag Paul Haupt; Bern, Stuttgart, Wien; 1996; (Berner betriebswirtschaftliche Schriften, Bd 14); zugl. Diss. Bern in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

FAYERWEATHER, J.: Begriff der Internationalen Unternehmung in: MACHARZINA, K.; WELGE, M. K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung; Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Poeschel Verlag GmbH; Stuttgart; 1989

FINK, G; HOLDEN, N: Collective culture shock: contrastive reactions to radical systemic change; Beitrag bei der SMA Conference; Orlando; 2000 in: DUNKEL, A.; MEIEREWERT, S.: Der „Kollektive Kulturschock“ und ausgewählte Akkulturationsstrategien am Beispiel österreichischer Manager in Tschechien und Ungarn in: HOLDEN, N; ZAFARPOUR, S (Hrsg.): Journal of Cross-Cultural Competence and Management; IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation; Frankfurt/Main, London; 2002

FINK, G.; MEIEREWERT, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven, Springer Verlag; Wien, New York; 2001

FISCHER, M.: Interkulturelle Herausforderung im Frankreichgeschäft. Kulturanalyse und Interkulturelles Management; Deutscher Universitätsverlag; Wiesbaden; 1996 zugl. Diss. Erlangen-Nürnberg in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

FISERA, J.; RUSNOK, J.: Tschechische Republik in: LECHER, W.; OPTENHÖGEL, U. (Hrsg.): Wirtschaft, Gesellschaft und Gewerkschaften in Mittel- und Osteuropa; Bund-Verlag; Köln; 1995

GLAUM, M.: Internationalisierung und Unternehmenserfolg; Gabler; Wiesbaden; 1996

GLENN, E. S.: Man and mankind: Conflict and communication between cultures; Horwood; 1981 in: HASENSTAB, M.: Interkulturelles Management: Bestandsaufnahme und Perspektiven; Verlag Wissenschaft und Praxis; Berlin; 1999

GOODSTEIN, L. D.: Commentary: Do American Theories Apply Abroad? American Business Values and cultural Imperialism. Aus: Organizational Dynamics; 3. Jg.; Nr. 1; 1981 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

GREIPEL, P.: Strategie und Kultur: Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewussten strategischen Managements; Verlag Paul Haupt; Bern, Stuttgart; 1988; zugl. Diss. Wuppertal in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

HALL, E. T.: The Silent Language; Anchor Books/Doubleday; New York et al; 1990 (1959/1990) in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

HALL, E. T.: The Silent Language in Overseas Business aus: Harvard Business Review, 38. Jg.; Mai-Juni 1960 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

HALL, E. T.; HALL M. R.: Understanding Cultural Differences; Intercultural Press; Yarmouth; 1990 in : KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F.: Response to Geert Hofstede aus: International Journal of Intercultural Relations; 21. Jg.; Nr. 1; 1997 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

HANTSCHK, I.: Organisationsentwicklung – Darstellung und kritische Betrachtung unter dem Gesichtspunkt der Humanität und Effektivität; Diplomarbeit; WU-Wien; 1983 in: KASPER, H.: Organisationskultur: über den Stand der Forschung; Service Fachverlag der Wirtschaftsuniversität; Wien; 1987

HASENSTAB, M.: Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven; Verlag Wissenschaft und Praxis; Berlin; 1999

HEINEN, E. (Begr.); FANK E. (Hrsg.): Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis; Oldenbourg; München; Wien; 2. Aufl.; 1997

HENTZE, J.; LINDERT K.: Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa; Verlag Paul Haupt; Bern. Stuttgart; 1992

HERBST, D.: Corporate Identity; Cornelsen Verlag; Berlin; 1. Auflage; 1998

HOFFMANN, F.: Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unternehmenskulturen: Von der Kulturtheorie zu einem anwendungsorientierten Ansatz aus: Zeitschrift Führung und Organisation; 58. Jg.; Nr. 3; 1989 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

HOFSTEDE, G: Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management; Deutscher Taschenbuch Verlag; München; 1997

HOFSTEDE, G: Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts aus: Organization Studies; 19. Jg.; Nr. 3; 1998 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

HOFSTEDE, G.: Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; Deutscher Taschenbuchverlag; München; 2006

HOLDEN, N.; ZAFARPOUR, S. (Hrsg.): Journal of Cross-Cultural Competence and Management; IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation; Frankfurt/Main, London; 2002

HOLZMÜLLER, H. H.: Kulturstandards – ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements in: ENGELHARD, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1997

HOROVITZ, J. H.: Top Management Control in Europe; Macmillan London; 1980 in: HOFSTEDE, G.: Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; Deutscher Taschenbuchverlag; München; 2006

KAHN, H.: World Economic Development; London: Croom Helm, 1979 and Beyond in: HOFSTEDE, G: Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; Deutscher Taschenbuch Verlag; 2006

KASPER, H.: Organisationskultur: über den Stand der Forschung; Service Fachverlag der Wirtschaftsuniversität; Wien; 1987

KASPER, H.: Organisationskultur: über den Stand der Forschung; Wien 1987 in: ROTHLAUF, J.: Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und Saudi-Arabien; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München, Wien; 1999

KAUFMANN, L.; PANHANS, D. (Hrsg.): Managementhandbuch Mittel- und Osteuropa: Wie deutsche Unternehmen Ungarn und Tschechien für ihre globale Strategie nutzen; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2006

KELLER, E. v.: Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung; Haupt; Bern, Stuttgart; 1982

KELLER Group Plc.: Annual Report and Accounts; 1992 – 2006

KELLER GRUNDBAU GMBH: Interview mit dem Prokuristen bzw. Geschäftsführer der tschechischen Tochtergesellschaft

KIESER, A.: Welchen Einfluss hat die Kultur auf Organisation und Führung (in: Erfolgskonzepte der Führung. Fallstudien aus Deutschland, Japan und US, hrsg. von K. Pullig, Unternehmen Schäkel und J. Scholz, 1984) in: KASPER, H.: Organisationskultur: über den Stand der Forschung; Service Fachverlag der Wirtschaftsuniversität; Wien; 1987

KILMANN, R.: Five Steps for Closing Culture-Gaps aus: KILMANN, R. et al (Hrsg.): Gaining control of the Corporate Culture; Jossey-Bass; San Francisco, London; 1985 bzw. 1990 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

KLOCKER, G.: Organisationskultur: Der Schlüssel zu Innovationen?! – Über die Beziehung zwischen der Kultur und der Innovationsfähigkeit von Organisationen; Dissertation; Wien; 1988

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, L.: Culture – a critical review of concepts and definitions; Vintage Books; New York; 1963

KRULIS-RANDA, J. S.: Reflexionen über die Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für den Erfolg schweizerischer Unternehmungen aus: Die Unternehmung; 38. Jg.; Nr. 4; 1984 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

LANDKARTE TSCHECHIENS; URL:

http://www.lib.utexas.edu/maps/cia07/czech_republic_sm_2007.gif

LATTMANN, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und Ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung; Physica-Verlag; Heidelberg; 1990

LOUIS, M. R.: A Cultural Perspective on Organizations: The Need for and Consequences of Viewing Organizations as Culture-Bearing Milieux aus: Human Systems Management; 2. Jg.; o. Nr.; 1981 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

LOUIS, M. R.: An Investigator's Guide to Workplace Culture aus: FROST, P. et al (Hrsg.): Organizational Culture; Sage; Beverly Hills et al; 1985 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

MACHARZINA, K.; WELGE, M. K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung; Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Poeschel Verlag GmbH; Stuttgart; 1989

MANRAI, L. A.; MANRAI A. K.: Effects of Cultural-context, Gender, and Acculturation on Perceptions of Work versus Social/Leisure Time Usage aus: Journal of Business Research; 32. Jg.; Special Section; o. Nr.; 1995 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

MATENAAR, D.: Organisationskultur und organisatorische Gestaltung; Gießen; 1982 in: SCHWARZ, G.: Unternehmenskultur als Element des strategischen Managements; Duncker & Humblot; Berlin; 1989

MATIS, H.; STIEFEL, D.: Unternehmenskultur in Österreich: Ideal und Wirklichkeit; Service-Fachverlag a. d. WU; Wien; 1987

MEIEREWERT, S.: Tschechische Kulturstandards aus der Sicht österreichischer Manager; S. 97 – 109 in: FINK, G.; MEIEREWERT, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven; Springer Verlag; Wien, New York; 2001

MEYERSON, D.; MARTIN J.: Cultural Change: An Integration of Three Different Views aus: Journal of Management Studies; 24. Jg.; Nr. 6; 1987 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

MILLER, L.: American Spirit. Visions of a New Corporate Culture; Morrow; New York; 1984 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

MOORHEAD G.; GRIFFIN R.: Organizational Behavior; Houghton Mifflin Company; Dallas, 1992

OSGOOD, C.: Culture, its empirical and non-empirical character; 1951; aus: Southw. J. of Anthr. Vol. 7; 1951 S. 202-214 in: KELLER, E. v.: Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung; Haupt; Bern, Stuttgart; 1982

OSGOOD, C.: Culture: Its Empirical and Non-empirical Character aus: Southwestern Journal of Anthropology; 7. Jg., o. Nr.; 1951 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

PERLITZ, M.: Internationales Management; Lucius & Lucius; Stuttgart; 2004

PFOHL H.-C.; BUSE H. P.: Führung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und Frankreich – Eine kulturvergleichende empirische Untersuchung in: ENGELHARD, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1997

PORTER, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb – Strategien der neuen Internationalisierung; Wiesbaden; 1989a in: PERLITZ, M.: Internationales Management; Lucius & Lucius; Stuttgart; 2004

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B.: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1998

PUNNETT, B. J.; CLEMENS J.: Cross-National Diversity: Implications for International Expansion Decisions aus: Journal of World Business; 34. Jg.; Nr. 2; 1999 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

REINEKE, R.-D.; FUSSINGER C. (Hrsg.): Interkulturelles Management, Konzeption–Beratung–Training; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2001

ROBBINS, St.: Organizational Behavior; Prentice Hall; New Jersey; 1993

ROSENSTIEL, L. v.: Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur in: LATTMANN, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und Ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung; Physica-Verlag; Heidelberg; 1990

ROSENSTIEL, L. v.: Unternehmenskultur – einige Anmerkungen aus: DIERKES, M.; ROSENSTIEL, L. v.; STEGER, U. (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie; Campus; Frankfurt/Main, New York; 1993 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

ROTHACHER, A.: Die Transformation Mitteleuropas: Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in Tschechien, Polen, Ungarn, Slowenien, Kroatien und Litauen; Schriftenreihe der Wirtschaftskammer Österreich; Wien; 1999

ROTHLAUF, J.: Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und Saudi-Arabien; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München, Wien; 1999

SACKMANN, S.: Organisationskultur – die unsichtbare Einflussgröße aus: Gruppendynamik – Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft 4/1983 in: MATIS, H.; STIEFEL, D.: Unternehmenskultur in Österreich: Ideal und Wirklichkeit; Service-Fachverlag a. d. WU; Wien; 1987

SCHEIN, E. H.: Coming to a new Awareness of Organizational Culture aus: Sloan Management Review 25, 2/1984 in: MATIS, H.; STIEFEL, D.: Unternehmenskultur in Österreich: Ideal und Wirklichkeit; Service-Fachverlag a. d. WU; Wien; 1987

SCHEIN, E. H.: Soll und kann man eine Organisationskultur verändern?; 1984 in: HENTZE, J.; LINDERT K.: Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa; Verlag Paul Haupt; Bern, Stuttgart; 1992;

SCHEIN, E. H.: Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte; Campus Verlag; Frankfurt, New York; 1995

SCHMID S.: Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzept-Reflexionen-Implicationen; Gabler; Wiesbaden; 1996 (mir-Edition); zugl. Diss. Kath. Universität Eichstätt in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

SCHOLZ, C.: Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit aus: Long Range Planning; 20. Jg.; Nr. 4, 1987 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

SCHOLZ, C.: Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München; 2000

SCHREYÖGG, G.: Kann und darf man Unternehmenskultur ändern? aus: DÜLFER, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Phänomen-Philosophie-Technologie; 2. Aufl.; Poeschel; Stuttgart; 1991 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

SCHREYÖGG, G.: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; 3. Auflage; Gabler; Wiesbaden; 1999

SCHROLL-MACHL, S.; NOVY, I.: Beruflich in Tschechien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte; Vandenhoeck & Ruprecht; Göttingen; 2003 herausgegeben von THOMAS, A. in der Reihe Handlungskompetenz im Ausland

SCHWARZ, G.: Identifizierung und Gestaltung der Organisationskultur. Ergebnisse einer explorativen Studie; Nr. 3/87 der Arbeitspapiere der Professur für Betriebswirtschaftslehre II; KRÜGER, W. (Hrsg.); Gießen; 1987 in: SCHWARZ, G.: Unternehmenskultur als Element des strategischen Managements; Duncker & Humblot; Berlin; 1989

SCHWARZ, G.: Unternehmenskultur als Element des strategischen Managements; Duncker & Humblot; Berlin; 1989

SHRIVASTAVA, P.: A typology of organizational learning systems in: STEINMANN H.; SCHREYÖGG, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung; Gabler Verlag; 4. Auflage; 1997

SIEVERS, B.: Organisationsentwicklung (in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation; hrsg. von E. Potthof; Berlin; 1978) in: KASPER, H.: Organisationskultur: über den Stand der Forschung; Service Fachverlag der Wirtschaftsuniversität; Wien; 1987

SIEVERS, B.: Organisationsentwicklung als Problem; (in OE als Problem; hrsg. B. Sievers; Stuttgart; 1977) in: KASPER, H.: Organisationskultur: über den Stand der Forschung; Service Fachverlag der Wirtschaftsuniversität; Wien; 1987

SOLID – Branchenmagazin für Entscheidungsträger in der Wirtschaft: Top 150 Ranking der Bauunternehmen Österreichs; URL: http://www.industriemagazin.at/uploads/media/ Ranking_TOP150.pdf ; Stand: Juli/August 2007

SONDERGAARD, M: Hofstede's consequences: A Study of Reviews; Citations and Replications aus: Organization Studies; 15. Jg.; Nr. 3; 1994 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

STEINMANN H.; SCHREYÖGG, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte–Funktionen-Fallstudien; Gabler Verlag; 4. Auflage; 1997

STEINMANN H.; SCHREYÖGG, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte–Funktionen-Fallstudien; Gabler Verlag; 5. Auflage; 2000

STIGLITZ, J. E.: Globalization and its Discontents; W.W. Norton & Company; New York; 2002 in: HOFSTEDE, G.: Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; Deutscher Taschenbuchverlag; München; 2006

TAYEB M. H.: Organizations and National Culture: Methodology Considered. aus: Organization Studies; 15. Jg.; Nr. 3; 1994 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

THOMAS, A.; HAGEMANN K.: Training interkultureller Kompetenz; S. 173-198 in: BERGEMANN N.; SOURISSEAU A. (Hrsg.): Interkulturelles Management; Physica-Verlag; Heidelberg; 1996

THOMAS, A.: Interkulturelles Handlungstraining in der Managerausbildung aus: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6 in: HOLZMÜLLER, H. H.: Kulturstandards – ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements abgedruckt in: ENGELHARD, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1997

THOMAS, A.: Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstrainings in der Managerausbildung, aus: Psychologische Beiträge; Bd. 30; 1988 in: FINK, G.; MEIEREWERT, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven; Springer Verlag; Wien, New York; 2001

TPA HORWATH: 8 Länder. 1 Unternehmen; Skriptum; 2007

TRANSPARENCY INTERNATIONAL: Corruption Perception Index 2007; URL: www.transparency.org; Stand 6. Dezember 2007

TRANSPARENCY INTERNATIONAL: Global Corruption Barometer 2007; URL: www.transparency.org; Stand: 6. Dezember 2007

TRIANDIS, H. C.: Review of Culture's Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories aus: Human Organization; 41. Jg.; Nr. 1; 1982 in: KUTSCHKER M.; SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; München; Wien; 2004

TRIANDIS, H.: Dimensions of Cultural Variations as Parameters of Organizational Theories aus: International Studies of Management and organization; Vol 12; No 4; 1982 aus: HASENSTAB, M.: Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven; Verlag Wissenschaft und Praxis; Berlin; 1999

TRIANDIS, H. C: A theoretical framework for the more effective construction of culture assimilators; International Journal of Intercultural Relations; 8; 1984 in: FINK, G.; MEIEREWERT S. (Hrsg.): Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven; Springer Verlag; Wien, New York; 2001

TROMPENAARS, F.: Riding the Waves of Culture – Understanding cultural diversity in business; Nicholas Brealey Publishing Ltd.; London; 1993

UNIVERSITY OF TEXAS LIBRARIES: Landkarte Tschechiens; URL: http://www.lib.utexas.edu/maps/cia07/czech_republic_sm_2007.gif

VOHWINKEL, M.; BUSCH, A.: Chancen und Perspektiven in der Tschechischen Republik: Ein Handbuch für die Geschäftspraxis und Investitionen; Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer; Prag; 1994

WERNER, R.: Tschechische Republik in: BELAK, J. et al (Hrsg.): Unternehmensentwicklung und Management: unter Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern; Versus Verlag; Zürich; 1997

WEVER, U. A.: Unternehmenskultur in der Praxis: Erfahrungen eines Insiders bei 2 Spitzenunternehmen; 2. Auflage; Campus Verlag; Frankfurt/Main, New York; 1990

WHITLEY, W.; ENGLAND, G. W.: Managerial values as a reflection of culture and the process of industrialization aus: Academy of Management Journal; Vol. 20; 1977 in: HASENSTAB, M.: Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven; Verlag Wissenschaft und Praxis; Berlin; 1999

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH – AUSSENWIRTSCHAFT: URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=371663&DstID=0

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH - AUSSENWIRTSCHAFT: AWO-
WIRTSCHAFTSREPORT TSCHECHISCHE REPBLIK; 1. Halbjahr 2007; Stand:
24. September 2007

WITTE, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-
Modell; Verlag Otto Schwarz & Co; Göttingen; 1973 in: HOFSTEDE, G.:
Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und
Management; dtv; 1997

YEH; R.-S.: On Hofstede's Treatment of Chinese and Japanese Values aus:
Asia Pacific Journal of Management; 6. Jg.; Nr. 1; 1989 in: KUTSCHKER M.;
SCHMID S.: Internationales Management; Oldenbourg Wissenschaftsverlag;
München; Wien; 2004

ZHANG A.: Interkulturelle Brücke zwischen Asien und Europa – das Beispiel
Lufthansa in: R.-D.; FUSSINGER C. (Hrsg.): Interkulturelles Management;
Gabler Verlag; 2001

ANHANG

ANHANG 1 Zusammenfassung

Die Unternehmenskultur ist mit den Managementstrategien und mit den Unternehmenszielen eng verbunden. Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin eines Unternehmens trägt mit seinen/ihren eigenen Werten und Einstellungen zur Unternehmenskultur bei. Umgekehrt übernehmen sie auch die Werte des Unternehmens und sollen sich mit den Zielen identifizieren können.

Die Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeit hat dazu geführt, dass die Internationalisierung stetig vorangetrieben wurde. Sie stellt eine besondere Anforderung an das Management, das gefordert ist die gewohnten Strategien und Muster auf die neue Situation zu adaptieren. Unterschiedliche Interessen und Ziele selbst innerhalb des Unternehmens müssen mit jenen des Unternehmens in Einklang gebracht werden.

Ziel dieser Arbeit ist es einen Überblick über die Begriffe Kultur sowie Unternehmenskultur zu geben. Die wichtigsten Autoren, Vertreter, Ansätze und Typologien werden ansatzweise diskutiert.

Der allgemeine Teil dieser Arbeit dient dazu, die theoretischen Erkenntnisse aus der einschlägigen Literatur vorzustellen. Die Arbeit bietet auch einen Überblick über die Ausprägungen der Unternehmenskultur, die anhand der Kulturdimensionen von Hall, Hofstede und neuerer Klassifikationen thematisiert werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird das organisationale Lernen und die Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen diskutiert, und das internationale Management wird dem interkulturellem Management gegenübergestellt.

Im zweiten Abschnitt stellt die Autorin die Firma Keller Grundbau GmbH, ein international führendes Spezialtiefbau-Unternehmen, und deren Vorgangsweise im Rahmen der Expansion nach Tschechien vor. Dieses Beispiel einer Expansion soll einen Überblick geben, womit sich interkulturelles Management beschäftigen sollte und muss.

Anhang 2: Interviewfragebogen

1. Warum fiel die Entscheidung auf den Standort Tschechien?
2. Wo innerhalb Tschechiens wurde der Standort gewählt?
3. Wie wurde bei der Suche eines geeigneten Mietobjektes vorgegangen?
Wurde ein Makler hinzugezogen?
4. Wurde ein tschechischer Berater engagiert, der beim Aufbau des Standortes geholfen hat?
5. Wie erfolgte das Recruiting neuer Mitarbeiter? Gab es eine Agentur, die hinzugezogen wurde, oder wurden die Stellenanzeigen selbst geschaltet?
Wenn ja, wo? War es einfach geeignete Mitarbeiter zu finden? Wie viele Mitarbeiter sind zur Zeit am Standort beschäftigt?
6. Welche Qualifikationen mussten die zukünftigen Mitarbeiter vorweisen?
7. Welche Bereiche sind zentralisiert, und welche Bereiche sind dezentralisiert organisiert, d.h. welche Unternehmensbereiche gibt es am tschechischen Standort?
8. Gibt es eine eigene Gehaltsverrechnung in Tschechien? Wurde sie ausgelagert oder wird sie direkt von Keller durchgeführt?
9. Inwiefern unterscheidet sich die Corporate Identity und das Corporate Design von jener der Muttergesellschaft? Gibt es ein anderes Logo?
10. Wer ist in den einzelnen Ländern fürs Marketing und für das PR zuständig? Wird die Website der Tochtergesellschaft zentral oder dezentral geführt?
11. Wer war für den IT-Support zuständig?
12. Werden die Geschäftsergebnisse mit jenen der Schwestergesellschaft (in diesem Fall Österreich) konsolidiert?
13. Wie und in welcher Sprache erfolgt das Reporting?
14. Wie ist Keller in Tschechien bekannt geworden bzw wie hat sich Keller in Tschechien einen Namen gemacht?
15. Wie viele Projekte laufen derzeit?
16. Was waren die größten Änderungen seit dem EU-Beitritt?
17. Was waren die größten Probleme und Hindernisse?

Anhang 3: Curriculum Vitae

PERSÖNLICHE DATEN

Name: Melanie Hold
 Geburtsdatum: 13. Mai 1976
 Geburtsort: Hartberg/Stmk.
 Staatsbürgerschaft: Österreich

AUSBILDUNG

10/95 - Universität Wien, Betriebswirtschaftliches Zentrum
 Studienrichtung: Internationale Betriebswirtschaft
 Spezialisierungen: -HR-Management
 -Bilanzierung
 -Organisation und Planung
 -Internationales Marketing
 -Internationale Unternehmensführung

09/90-06/95 Vienna Business School (vormals HAK III des Fonds der Wiener Kaufmannschaft), 1080 Wien

09/86-06/90 GRG 15, Gymnasium auf der Schmelz, 1150 Wien

09/82-06/86 Volksschule, 1150 Wien

SPRACHKENNTNISSE

Englisch verhandlungssicher
 Französisch verhandlungssicher
 Italienisch Grundkenntnisse
 Kroatisch Grundkenntnisse

EDV-KENNTNISSE

MS Office
 SAP R/3 (MM, HR)
 Exact e-Synergy
 HTML (Grundkenntnisse)