

Management Forschung und Praxis
Universität Konstanz
Herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki

Karsten Hoyer

**Internationales Human Resource Management
im Spannungsfeld zwischen
Landes- und Organisationskultur
– am Fallbeispiel der Deutsche Bank AG**

Nr. 32 (2001)

Rüdiger G. Klimecki, Prof. Dr.

Lehrstuhl für Management
Fakultät für Verwaltungswissenschaft
Universität Konstanz
Postfach D 93
D- 78457 Konstanz

Tel.: (07531) 882394
e-mail: Rüdiger.G.Klimecki@uni-konstanz.de

Inhaltsverzeichnis

0.	Einleitung.....	3
0.1	Zentrale Fragestellungen.....	3
0.2	Vorgehensweise.....	4

Teil I: Der theoretische Bezugsrahmen

1.	Landeskultur als Einflußfaktor auf das Management internationaler Unternehmen.....	5
2.	Organisationskultur als Einflußfaktor auf das Management internationaler Unternehmen.....	7
3.	Integration von Landes- und Organisationskulturansätzen.....	8
3.1	Der Ansatz von Hofstede/Neuijen/Ohayv/Sanders.....	9
3.2	Schlußfolgerungen aus Hofstede et al. für die angewandte kulturvergleichende Managementforschung.....	10
3.3	Integrative Gegenüberstellung landes- und organisationskultureller Ansätze – Versuch eines erweiterten Modells.....	12

Teil II: Der empirische Fall

4.	Das Untersuchungsfeld: Die Deutsche Bank AG.....	15
5.	Methodische Vorgehensweise.....	15
6.	Darstellung der Untersuchungsergebnisse.....	16
6.1	Fallstudien zur Kulturgestaltsbeschreibung – eine Zusammenfassung.....	17
6.2	Das Kulturprofil der Deutsche Bank Deutschland („Deutsche Bank Inland“)	
6.2.1	Das Kultur-Radar-Chart.....	19
6.2.2	Interpretation des Kultur-Radar-Charts vor dem Hintergrund der Fallstudie.....	19
6.3	Das Kulturprofil der Deutsche Bank (Suisse) S.A.	
6.3.1	Das Kultur-Radar-Chart.....	20
6.3.2	Interpretation des Kulturradar-Charts vor dem Hintergrund der Fallstudie.....	21
6.4	Das Kulturprofil der Deutsche Bank S.p.A., Italien	
6.4.1	Das Kultur-Radar-Chart.....	22
6.4.2	Interpretation des Kultur-Radar-Charts vor dem Hintergrund der Fallstudie.....	22
7.	Die Kulturprofile im Vergleich.....	23

Teil III: Konsequenzen für das Human Resource Management

8.	Implikationen für die Gestaltung einer Internationalen Human Resource Strategie.....	25
8.1	Strategische Orientierungen im internationalen Unternehmen.....	25
8.2	Der kombinierte Ansatz – die richtige Strategie?.....	26
9.	Möglichkeiten kulturorientierter Gestaltung des internationalen Human Resource Managements.....	29
10.	Literaturverzeichnis.....	33

0. Einleitung

Die Schwelle des neuen Jahrtausends ist geprägt von einer Intensivierung internationaler und transnationaler Verständigung in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere auch dem wirtschaftlichen: Liberalisierung des Welthandels, Zunahme von Direktinvestitionen im Ausland und nicht zuletzt die steigende Zahl internationaler Unternehmenskooperationen, vom joint venture bis zur Fusion, sind sichere Indikatoren dafür. Auf dem Wege internationaler Geschäftstätigkeiten nutzen Unternehmen Standortvorteile, erweitern Absatzmöglichkeiten, schaffen Skalenerträge und erzielen Synergieeffekte. Dies gelingt aber nicht immer: Etwa 50-60% aller Fusionen scheitern, und das nicht zuletzt aufgrund der Vernachlässigung landes- und organisationskultureller Spezifika¹: Eine Verständigung über Landes- und Unternehmensgrenzen hinweg „demands that the modern manager be able to operate multiculturally“². Internationale Unternehmenstätigkeit stellt demnach heute insbesondere für das „human resource management as the last improvement frontier“, wie Teagarden/Glinow³ es treffend formulieren, eine große Herausforderung dar. Internationale Unternehmen unterschätzen tendenziell die Bedeutung kultureller Divergenzen und mißachten damit die Ergebnisse der kulturvergleichenden Management- und Organisationsforschung⁴. Diese beschäftigt sich schon seit geraumer Zeit mit dem Phänomen Kultur, wobei seit den sechziger Jahren ein deutliches Ansteigen der Publikationsdichte festzustellen ist⁵. Während in den sechziger und siebziger Jahren die länderkulturbezogenen Beiträge dominierten, brachten die achtziger Jahre eine Neu- bzw. Wiederentdeckung⁶ des Organisationskulturkonzeptes. Heute stellt sich sowohl dem Praktiker als auch dem Wissenschaftler zunehmend die Frage nach der Kompatibilität beider Konzepte.

0.1 Zentrale Fragestellungen

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen hat der Autor im Rahmen einer empirischen Untersuchung dreier nationaler Organisationen im Konzern einer internationalen Großbank folgende Zielfragestellungen untersucht:

- Wie kann man Landes- und Organisationskulturansätze konzeptionell und methodisch integrieren?
- Welche kulturbedingten Divergenzen gibt es zwischen den untersuchten nationalen Organisationen im Deutsche Bank Konzern?

¹ vgl. Bernhardt, W. (1999)

² Hofstede, G. (1993): S. 139

³ Teagarden, M./Glinow M. (1997): S. 9

⁴ vgl. Küsters, E. (1998): S. 183

⁵ vgl. Macharzina, K. (1994): S. 266

⁶ vgl. Rosenstiel, L. v. (1993): S.10

- Welche Konsequenzen hat dies für die Entwicklung und Implementierung einer Internationalen Human Resource Strategie?

0.2 Vorgehensweise

Der empirischen Erhebung vorgelagert war zunächst die theoretische Diskussion der Bedeutungen und Wechselwirkungen von Landes- und Organisationskulturen und ihr Einfluß auf das Human Resource Management (HRM) internationaler Unternehmen. Verschiedene, in ausgewählten Ansätzen der kulturorientierten Managementforschung entwickelte, Dimensionen und Typologien zur Darstellung und Beschreibung von Landes- und Organisationskulturen wurden hierbei *konzeptionell* zu einem „code of many colors“⁷ verdichtet, um so die Komplexität des Kulturphänomens durch Erhöhung der Komplexität der typologischen Beschreibung zu reduzieren⁸ und eine erhöhte Dichte⁹ dieser Beschreibung zu erlangen.

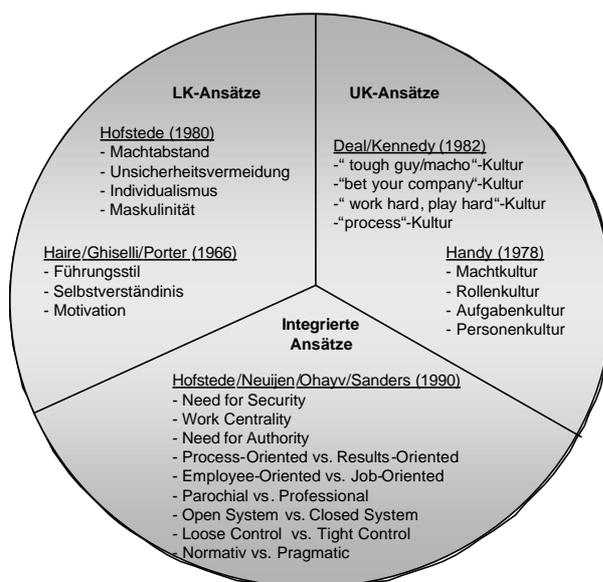


Abb. 1: Basisaspekte eines integrativen Kulturradarcharts¹⁰, eigene Darstellung

Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, handelt es sich bei den zugrundegelegten Ansätzen um zwei klassische landeskulturfokussierte Studien (Haire/Ghiselli/Porter, 1966 sowie Hofstede, 1980), zwei ebenfalls häufig zitierte unternehmenskulturelle Arbeiten (Deal/Kennedy, 1982 und Handy, 1978) sowie einen integrierten Ansatz (Hofstede/Neuijen/Ohayv/Sanders, 1990) vergleichsweise neueren Datums. Ihnen allen ist gemein, daß sie das Phänomen Kultur mit Hilfe verschiedener

⁷ vgl. Jelinek, M. et al. (1983)

⁸ vgl. Luhmann, N. (1984): S. 49

⁹ vgl. Geertz, C. (1973): Chapter I

typologischer Kriterien greifbar und operationalisierbar zu machen versuchen, allerdings vor dem Hintergrund unterschiedlicher Erkenntnisinteressen, Kulturverständnisse und methodischer Vorgehensweisen.

In einem empirischen Teil wurden dann mittels Interviews, Fragebögen und Dokumentenanalyse Kulturprofile für drei ausgewählte nationale Organisationen der Deutschen Bank (Deutschland, Italien und die Schweiz) ermittelt.

Auch die methodische Vorgehensweise sollte, wie schon die konzeptionelle, einer integrativen Logik folgen, und so wurden qualitative und quantitative Methoden ergänzend eingesetzt.

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse schließlich konnten nun Konsequenzen für die Entwicklung einer Internationalen Human Resource Strategie beschrieben sowie exemplarisch Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich ihrer Implementation gegeben werden.

Teil I: Der theoretische Bezugsrahmen

1. Landeskultur als Einflußfaktor auf das Management internationaler Unternehmen

Seit jeher beschäftigen sich Disziplinen wie die Ethnologie und die Anthropologie, aber auch Soziologie und Psychologie mit Fragen kultureller Besonderheiten und interkultureller Vergleichbarkeiten. Für die Managementwissenschaft gewann ein interkultureller Fokus erst Anfang der sechziger Jahre allmählich an Bedeutung. Insbesondere in der amerikanischen Managementliteratur glaubte man lange Zeit mehrheitlich nicht an die Existenz managementrelevanter Kulturdivergenzen zwischen den Nationen. Man ging von einer universalistischen Perspektive („culture free“) aus, nach der Management für kulturinvariant gehalten wurde¹¹. Im Gegensatz dazu betrachten die „Kulturalisten“ Management als „culture bound“, also abhängig von der jeweiligen Kultur eines Landes.

Im folgenden sollen exemplarisch für eine Vielzahl von Arbeiten die zwei klassischen und sicher meist zitiertesten¹² Studien der interkulturellen Managementforschung, die Arbeiten von Hofstede (1980, 1993) und Haire et al. (1966), anhand einiger selbstgewählter Analysekriterien kategorisiert und vergleichbar gemacht werden. Dieselbe Vorgehensweise wird auch in Kapitel 2 und 3 bei der Analyse ausgewählter Organisationskulturansätze bzw. eines integrativen Ansatzes angewandt werden. Allen diesen, für den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit ausgewählten Ansätzen ist gemein, daß sie im Ergebnis mittels typologischer Kriterien das Phänomen Kultur greifbar und operationalisierbar machen wollen, diese typologischen Kriterien jedoch dabei keinesfalls identisch sind. Die Unterschiede sollten sich, wie im folgenden zu zeigen ist, im

¹⁰ Scholz, C. (1994): S. 802

¹¹ vgl. u.a. Macharzina, K. (1994): S. 271

¹² vgl. auch Sondergaard, M. (1994)

wesentlichen dadurch erklären lassen, daß Erkenntnisinteresse, Forschungsdesign und Kulturverständnis der Autoren differieren.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgendes Analyseraster:

- Erkenntnisinteresse

Welches sind die zentralen Forschungsfragen?

- Forschungsdesign

Theoretische oder empirische Vorgehensweise?

Qualitatives oder quantitatives Vorgehen?

Wie gestaltet sich das sample?

- Kulturverständnis

Wie wird Kultur definiert?

- Erkenntnisgewinn

Welches sind die zentralen Forschungsergebnisse?

(Wie) wird Kultur greifbar?

- Kritik

Sicher ließe sich diese Liste noch erweitern bzw. vertiefen. Ziel ist hier jedoch keine allumfassende Konzeptanalyse, dargestelltes Analyseraster soll lediglich plausibel machen, weshalb das Phänomen Kultur in verschiedenen Ansätzen im Ergebnis jeweils mittels unterschiedlicher Dimensionen beschrieben wird.

Für die entlang der dargestellten Kriterien untersuchten landeskulturvergleichenden Studien ergibt sich tabellarisch zusammengefaßt folgendes Bild:

	Hofstede	Haire/Ghiselli/Porter
Erkenntnisinteresse	Unterschiede hinsichtlich nationaler, arbeitsbezogener Werthaltungen, Förderung der Zusammenarbeit zwischen Ländern	Unterschiede hinsichtlich der Einstellungen von Managern verschiedener Nationen
Forschungsdesign	Empirisch-quantitativ, statistische Auswertung, ex-post Ableitung von Kulturdimensionen	empirisch-quantitativ, statistische Auswertung, ex-ante definierte Dimensionen, in denen sich Kultur widerspiegelt
Kulturverständnis	Kultur als kollektive Programmierung des Geistes, einer Gruppe oder Kategorie von Menschen. Geteilte Werte als Kern der Kultur	keine explizite Definition, Kultur wird verstanden als innerhalb eines Landes oder auch einer Gruppe von Ländern geteilte Werte
Erkenntnisgewinn	Landeskulturen lassen sich unterscheiden mittels der Di-	unterschiedliche Landeskulturen lassen sich mittels opera-

	mensionen Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung, Konfuzianische Dynamik	tionalisierbarer Einstellungen von Managern zu den Dimensionen Führungsstil, Selbstverständnis und Motivation greifbar machen
Kritik	Mangelnde <i>Repräsentativität</i> der Stichprobe, forschungsmethodische Operationalisierungen bleiben hinter kognitionstheoretischer Fundierung zurück	mangelnde <i>Vergleichbarkeit</i> der Stichprobe, forschungsmethodische Operationalisierungen bleiben hinter kognitionstheoretischer Fundierung zurück

Abb. 2: Landeskulturansätze im Vergleich, eigene Darstellung

2. Organisationskultur als Einflußfaktor auf das Management internationaler Unternehmen

Während Ende der siebziger Jahre in den USA die Konjunktur immer schwächer wurde, begannen japanische Unternehmen damit, mehr und mehr die Weltmärkte zu erobern. Dies hatte zur Folge, daß sich die interkulturelle Managementforschung verstärkt auf Zweiländervergleiche zu beschränken begann. Zu den einflußreichsten Arbeiten auf diesem Gebiet gehören die „Theorie Z von Ouchi“¹³ sowie das „7-S Modell von Pascale/Athos“¹⁴. Beide kommen zu dem Ergebnis, daß eine starke, homogene Organisationskultur entscheidende Bedeutung für ein erfolgreiches Management hat: In einer stärkeren Berücksichtigung der „soft facts“ unterscheiden sich japanische und auch die erfolgreichsten amerikanischen Unternehmen deutlich von ihren Mitbewerbern. Mit ihren Ansätzen arbeiten die Autoren einen Kulturbegriff heraus, der sich von der Makroebene der nationalen Kultur zur Mikroebene der Unternehmens- bzw. Organisationskultur (die Begriffe werden im folgenden synonym verwandt) bewegt. Kultur wird zu einer internen Variablen und mitbestimmendem Faktor für den Unternehmenserfolg¹⁵, ist sie doch gerade in Zeiten schnellerer Umweltveränderungen und kürzerer Produktlebenszyklen auf dem Wege von Hierarchie in Richtung Markt für die Unternehmung gleichzeitig Flexibilisierungsfaktor und identitätsstiftender Anker.

Im folgenden sollen zwei vor allem wegen ihrer starken publizistischen Verbreitung schon als „klassisch“ geltende¹⁶ Ansätze, die Arbeiten von Handy/Harrison (1978/72) und Deal/Kennedy (1982) entlang des schon im vorigen Kapitel verwandten Analyserasters tabellarisch zusammengefaßt werden:

¹³ vgl. Ouchi, W. (1981)

¹⁴ vgl. Pascale, R./Athos, A. (1981)

¹⁵ vgl. Staehle, W. (1994): S. 484

	Deal/Kennedy	Handy/Harrison
Erkenntnisinteresse	Kultur als Variable betrieblichen Erfolges beschreiben, erkennen und pflegen können	Beschreibung idealtypischer Ausprägungen von Organisationskulturen, Bestimmung ihrer Determinanten und Implikationen für das organisationale Design
Forschungsdesign	Illustrative Empirie, empirisch-induktives Vorgehen, hauptsächlich qualitative Methoden und plausibilistische Diagnosen	qualitatives Vorgehen, plausibilistische, willkürliche Abstraktion vorhandener empirischer Fälle
Kulturverständnis	Kultur als System formloser Regeln, als individueller Charakter der Organisation, welcher vor allem von gemeinsamen Werten bestimmt wird.	Kultur als Normengefüge einer Unternehmung, konkretisiert im Verhalten, in den Überzeugungen und Werten der Personen in der Unternehmung
Erkenntnisgewinn	Jede Kultur besteht aus den Elementen vierer idealtypischer Ausprägungsmöglichkeiten: -tough guy/macho, -work hard/play hard, - bet your company, -process	Unterscheidung und Beschreibung vierer idealtypischer Organisationskulturen: -Machtkultur, -Rollenkultur, -Aufgabenkultur, -Personenkultur
Kritik	Keine Allgemeingültigkeit der Aussagen in Ermangelung umfassender und methodisch fundierter Forschung	keine Allgemeingültigkeit mangels systematischer empirischer Untersuchungen

Abb. 3, Organisationskulturansätze im Vergleich, eigene Darstellung

3. Integration von Landes- und Organisationskulturansätzen

„In the case of the MNC (multi-national company, K.H.), there is the need to address the fit of corporate culture with the different national cultures of their subsidiaries to assure strategy implementation, particularly HRM strategy.“¹⁷ Hier stellt sich zunächst die Frage, ob es diesen „fit“ bzw. diese Kompatibilität zwischen den Landes- und Organisationskulturkonzepten überhaupt gibt. In der Literatur wird häufig zwischen unterschiedlichen Geltungsbereichen bzw. Ebenen unterschieden¹⁸. Unterschieden wird auf der Makroebene die Kultur einer nationalen Gemeinschaft bzw. auf der Mikroebene die Kultur einer organisationalen Gemeinschaft¹⁹. Uneinigkeit herrscht nicht so sehr darüber, *daß* sich diese beiden Ebenen wechselseitig beeinflussen, das zugrundgelegte Kulturkonzept rekuriert ja in beiden Fällen, wie auch aus den vorangegangenen Abschnitten ersichtlich, vor allem auf gemeinsam geteilte Wertsysteme. Da sich nun, systemtheoretisch argumentiert, die Mitglieder der Systeme Organisation und Nation überlappen, müssen

¹⁶ Kasper, H. (1987): S. 86

¹⁷ vgl. Schneider, S. (1993): S. 159

¹⁸ vgl. u.a. Kiechl, R. (1990): S. 110; Schreyögg, G. (1991): S. 24; Hofstede, G. (1993): S. 25

sich auch deren Wertsysteme und damit deren Kulturen überlappen und wechselseitig beeinflussen. Landeskultur und Organisationskultur laufen also weder parallel, noch sind sie füreinander neutral²⁰. Uneinigkeit herrscht nun über die Frage nach dem Ausmaß, oder besser –nach der Symmetrie dieser Wechselseitigkeit. So stellt z.B. Kiechl fest, „daß die zirkuläre Natur des Phänomens Kultur es schwer macht, unabhängige und abhängige Variablen zu eruieren. Die Ethnokultur beeinflusst die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der in einer Unternehmung beschäftigten Individuen, die als Kollektiv wiederum die Unternehmungskultur definieren und wodurch ein Einfluß auf die Ethnokultur ausgeübt wird“²¹ Auch Schreyögg²² diskutiert, daß Organisationskultur einerseits nur als „Reflex“, als „im Grunde irrelevante Oszillation um eine Kernkultur, nämlich die jeweilige Landeskultur“, betrachtet wird, auf der anderen Seite aber „die zum Teil verblüffend stark ausgeprägten Unterschiede zwischen Unternehmenskulturen innerhalb ein- und desselben kulturellen Kontextes“ unübersehbar seien. Für das internationale Unternehmen kommt hier noch ein weiterer Aspekt hinzu, nämlich der, daß sich Makro- und Mikroperspektive vertauschen: Auf der Makroebene steht nun eine gewissermaßen weltumspannende Organisationskultur und auf der Mikroebene die nationalen Kulturen der verschiedenen Tochterorganisationen.

3.1 Der Ansatz von Hofstede/Neuijen/Ohayv/Sanders

Mit der Thematik dieser Wechselwirkungen von Landes- und Organisationskultur befaßt sich auch die nun entlang der bereits in den vorangegangenen Abschnitten verwandten Analysekr Kriterien vorgestellte Studie von Hofstede/Neuijen/Ohayv/Sanders²³, ein erster relativ breit angelegter und methodisch fundierter Versuch, die Wechselwirkungen zwischen Landes- und Organisationskultur empirisch zu erfassen:

Erkenntnisinteresse	Hofstede et al. Neben qualitativer Beschreibung auch quantitative Messung von Organisationskulturen, Darstellung der verschiedenen Dimensionen von Organisationskultur, Darstellung des spezifisch Organisationskulturellen in Abgrenzung von landeskulturellen Einflüssen
Forschungsdesign	sowohl qualitatives als auch quantitatives Vorgehen, interpretative „Gestaltbeschreibung“ sowie statistische Ermittlung und Auswertung von Kulturdimensionen

¹⁹ vgl. z.B. Kiechl, R. (1990), Brinkhaus, F. (1995), Pfohl, H. et al. (1991): S. 78

²⁰ vgl. Schreyögg, G. (1994): S. 6

²¹ Kiechl, R. (1990): S. 110

²² vgl. Schreyögg, G. (1991): S. 24

²³ vgl. im folgenden: Hofstede et al. (1990)

Kulturverständnis	sowohl Landes- als auch Organisationskultur manifestiert sich durch Symbole, Helden, Rituale und Werte
Erkenntnisgewinn	Organisationskulturen lassen sich quantitativ ermitteln und mit den Dimensionen prozeßorientiert/ergebnisorientiert, personenor./aufgabenor., organisationsgebunden/professionell, offene/geschlossene Systeme, schwache/strenge Kontrolle und pragmatisch/normativ beschreiben, wertorientierte Fragen geben vor allem Aufschluß über unterschiedliche Landeskulturen, „Work Centrality“ ergänzt die Landeskulturdimensionen nach Hofstede (1980)
Kritik	Mangelnde Repräsentativität und Vergleichbarkeit des samples, Wechselwirkungen zwischen Kulturmanifestationen nicht erfaßt

Abb. 4, Analyse des Ansatzes von Hofstede et al., eigene Darstellung

3.2 **Schlußfolgerungen aus Hofstede et al. für die angewandte kulturvergleichende Managementforschung**

Um die Wechselwirkungen von Landes- und Organisationskultur zu durchleuchten, bedienen sich Hofstede et al. der Darstellung des Phänomens Kultur in den vier Manifestationen Symbole, Helden, Rituale und Werte. Den Ergebnissen ihrer Studie zufolge sind Divergenzen in der Werte-Manifestation hauptsächlich landeskulturell geprägt, während unterschiedliche Ausprägungen der übrigen drei, als „Praktiken“ zusammengefaßten Manifestationen vor allem organisationskulturell bedingt sind. Für die angewandte kulturvergleichende Managementforschung lassen sich daraus folgende Schlußfolgerungen ziehen:

- Sowohl Landes- als auch Organisationskulturen lassen sich theoretisch mittels aller vier beschriebenen Manifestationen darstellen.
- Für einen INTRA-nationalen Organisationskulturvergleich steht die Ermittlung der Manifestationen Symbole, Helden und Rituale im Vordergrund. Hinsichtlich der Werte sind kaum Unterschiede zu erwarten, da sie dem Einfluß vor allem der Landes- und nicht der Organisationskultur unterliegen.
- Für einen INTER-nationalen Organisationskulturvergleich sind für die Ausprägungen aller Manifestationen Unterschiede zu erwarten. Divergenzen auf der Werteebene sind aber hauptsächlich auf unterschiedliche LANDESkulturen zurückzuführen.
- Für die Untersuchung landeskultureller Unterschiede in EINEM INTER-nationalen Unternehmen sind insbesondere für die Werte-Manifestation Unterschiede zu erwarten, da die übrigen drei Manifestationen hauptsächlich durch die Organisationskultur beeinflusst werden.

- Für die Untersuchung landeskultureller Unterschiede in MEHREREN INTER-nationalen Unternehmen dagegen sind für alle vier Manifestationen Unterschiede zu erwarten, wobei etwaige Differenzen in den „Praktiken“ in erster Linie auf organisationskulturelle Unterschiede zurückzuführen wären.

Die folgende Abbildung faßt diese Annahmen noch einmal grafisch zusammen:

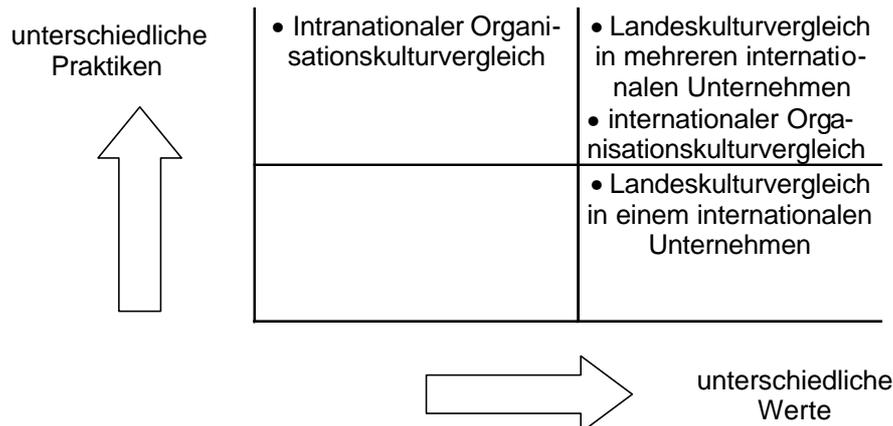


Abb. 5, Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturmanifestationen in der kulturvergleichenden Managementforschung, eigene Darstellung

Entgegen dieser idealtypischen Annahmen sind in der empirischen Praxis sicher auch abweichende Ergebnisse zu erwarten, z.B., wenn bei einem INTRA-nationalen Kulturvergleich auch auf der Werteebene signifikante Unterschiede festgestellt würden. Dies könnte man u.a. darauf zurückführen, daß in bestimmten untersuchten Organisationen ein hoher Anteil ausländischer Mitarbeiter befragt wurde. Die Annahme Hofstede et al., die Werte-Manifestation werde vor allem durch landeskulturelle Unterschiede beeinflusst, wäre damit also nicht unbedingt widerlegt.

Auch für den Kulturvergleich in EINEM INTER-nationalen Unternehmen ließe sich ein von der idealtypischen Annahme abweichendes Ergebnis erwarten, nämlich dann, wenn hier nicht nur hinsichtlich der wertorientierten Fragestellungen Unterschiede erfaßt würden, sondern darüber hinaus auch hinsichtlich der übrigen drei Manifestationen von Kultur Differenzen aufträten. Dies ließe sich, ohne den grundsätzlichen Annahmen Hofstede zu widersprechen, dadurch begründen, daß in unterschiedlichen nationalen Niederlassungen oder Tochtergesellschaften des internationalen Unternehmens vormalige Organisationskulturen eines akquirierten oder fusionierten Unternehmens weiterleben und die organisationskulturellen Manifestationen des Mutterhauses überdecken.

Die Konsequenzen aus diesen Überlegungen für die Erhebung kultureller Divergenzen in einem internationalen Unternehmen sind folgende:

- Kulturelle Divergenzen in einem internationalen Unternehmen können sowohl durch landes- als auch durch organisationskulturelle Aspekte begründet sein.
- Um die Bedeutung von Kultur als Determinante des Managements im internationalen Unternehmen umfassend zu untersuchen, sollte eine Kulturdiagnose sowohl landes- als auch organisationskulturelle Aspekte berücksichtigen.
- Theoretischer Bezugsrahmen für eine solche Kulturdiagnose sollten sowohl Landes- als auch Organisationskulturansätze sein.

3.3 Integrative Gegenüberstellung landes- und organisationskultureller Ansätze – Versuch eines erweiterten Modells

In den vorangegangenen Kapiteln sind die wohl meistzitiertesten Ansätze der Landes- und Organisationskulturforschung, ergänzt um einen von seinen Ergebnissen her eher als integrativ zu bezeichnenden Ansatz, anhand der Kriterien eines selbstdefinierten Analyserasters systematisch dargestellt worden. Stellt man nun die jeweiligen tabellarischen Zusammenfassungen nebeneinander, so fällt auf, daß trotz eines im Wesentlichen gemeinsamen Erkenntnisinteresses, nämlich dem der Darstellung von Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen Kulturen, und eines im Kern übereinstimmenden, wertebasierenden Kulturverständnisses die Darstellung der Merkmale, an denen man Kultur erfassen kann, recht unterschiedlich ausfällt:

Diese Unterschiede betreffen sowohl die Art der Darstellung als auch Inhalt. So sprechen, was die Art der Darstellung betrifft, Hofstede und Hofstede et al. von „Dimensionen“ im Sinne von Aspekten einer Kultur, die sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lassen²⁴. Und auch Haire/Ghiselli/Porter lassen sich letztlich unter diese Definition verorten, obgleich sie nicht originär von „Aspekten einer Kultur“ sondern von „kulturabhängigen Aspekten“, nämlich den Einstellungen von Managern, sprechen, die sich aber wiederum auch „im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lassen“. Handy und Deal/Kennedy dagegen bilden „types“²⁵, gedanklich konstruierte Idealtypen²⁶, von Kultur.

Beides, Typologien und dimensionale Modelle kann man aber in der Praxis als zueinander komplementär ansehen.²⁷ So wählt Hofstede, indem er für jede seiner Dimensionen die beiden entgegengesetzten Extreme, also die Idealtypen, beschreibt, letztlich auch einen typologischen Ansatz²⁸. Gleiches gilt für Haire/Ghiselli/Porter, wenn sie z.B. hinsichtlich der Variable „Führungsstil“ zwischen den Extremen „partizipative“ und „directive“ unterscheiden²⁹. Umgekehrt konstatieren Deal/Kennedy, daß sich Elemente aus allen ihrer vier „Typen“ in nahezu jeder Kultur fin-

²⁴ vgl. Hofstede, G. (1993): S. 29

²⁵ Deal T./Kennedy A. (1989): S. 108 und Handy, (1993): S. 183

²⁶ vgl. Heidenreich, M. (1991): S. 57

²⁷ vgl. Hofstede, G. (1993), S. 30

²⁸ s. Hofstede, G. (1993): S. 30

den lassen³⁰. Somit lassen sich wiederum einzelne „Typen“, und dies gilt auch für den Ansatz von Handy/Harrison, durchaus auch als Dimensionen beschreiben. Ein bedeutender Unterschied zwischen Typologien und Dimensionen/Variablen liegt jedoch darin, daß man Idealtypen in der Regel nicht empirisch-quantitativ erfassen kann, da reale Fälle selten voll einem einzigen Idealtypus entsprechen³¹. Betrachtet man das Forschungsdesign der entsprechenden Ansätze, rechtfertigt sich die unterschiedliche Art der Darstellung.

Was bleibt ist die Vielfalt dessen, was die Dimensionen und Typen inhaltlich beschreiben. Ungeachtet einiger Redundanzen - so findet sich z.B. in jedem der von Deal/Kennedy dargestellten Typen die Dimension „Unsicherheitsvermeidung“ Hofstede wieder – ergänzen sich diese Inhalte aber wie Puzzleteile zu einem umfassenderen Bild von Kultur. Durch eine Integration all jener Typen und Dimensionen, mit deren Hilfe jeder Ansatz für sich genommen die Komplexität des Phänomens Kultur zu reduzieren versuchte, gelänge man demnach zu einer noch umfassenderen Reduktion dieser Komplexität³². Gleichzeitig hätte man darüber hinaus die typologische Beschreibung von Kultur wesentlich „dichter“³³ gestaltet, sowohl hinsichtlich der Quantität der Kriterien als auch im Hinblick auf deren qualitative Summe, da sie von verschiedenen Autoren aufgrund von unterschiedlichen Forschungsdesigns, Basiswerturteilen und Interpretationen ermittelt wurden.

Angesichts der den dargestellten Ansätzen zugrundeliegenden Forschungsdesigns ergeben sich ebenfalls einige Unterschiede. Doch auch hier stünde einer, in diesem Fall methodischen, Integration, die, wie schon bei Hofstede et al. demonstriert, qualitative und quantitative Methoden in einem Forschungsdesign verbindet, nichts im Wege, dies würde sogar die ein oder andere zu den einzelnen Ansätzen erhobene Kritik zerstreuen.

Angesichts dieser Erkenntnisse und vor dem Hintergrund des in Abschnitt 1 dieses Kapitels erhobenen Postulats nach einem sowohl landes- wie auch organisationskulturelle Ansätze berücksichtigendem theoretischen Bezugsrahmens soll im folgenden versucht werden, die dargestellten Ansätze zu einem erweiterten integrativen Modell zu verdichten:

Im Sinne einer angewandten Managementforschung und auf der Basis der dieser Arbeit zugrundeliegenden Ausgangsfragestellung soll das hier konzipierte Modell der Darstellung landes- und organisationskultureller Differenzen und Wechselwirkungen im internationalen Unternehmen dienen. Hierzu werden die in den untersuchten Ansätzen beschriebenen Aspekte von Kultur als Dimensionen eines „Kultur-Radar-Charts“³⁴ beschrieben. Scholz entwickelt dieses Instrument als

²⁹ Haire, M. et al. (1966): S. 16

³⁰ vgl. Deal, T./Kennedy, A. (1987): S. 152

³¹ vgl. Hofstede, G. (1993): S. 30

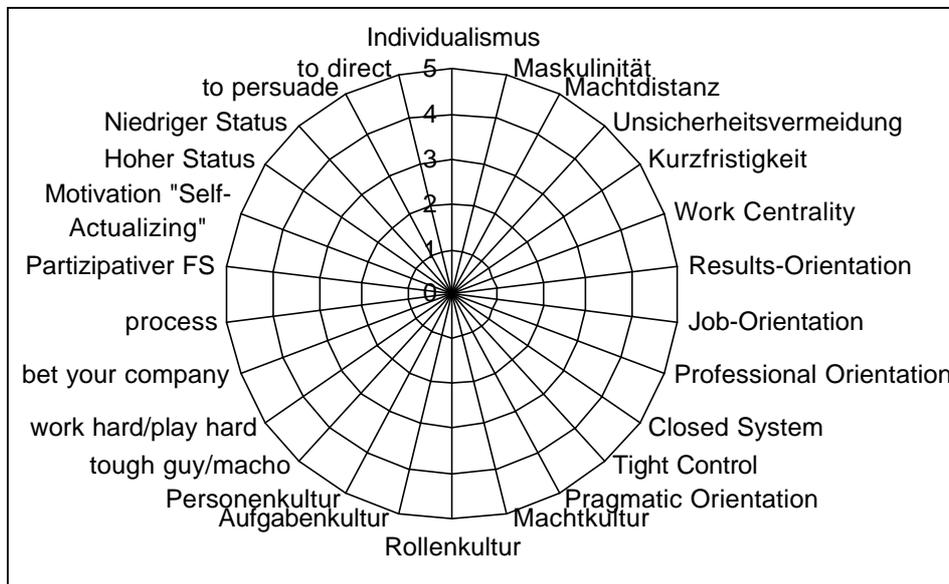
³² vgl. Luhmann, N. (1984): S. 49

³³ vgl. Geertz, C. (1973)

³⁴ Scholz, C. (1994): S. 802

Hilfsmittel zur Darstellung der Merkmale von Unternehmenskultur bzw. zur Visualisierung von Stimmigkeitsprognosen zwischen Unternehmenskultur und Landeskultur, geht dabei aber von z. T. anderen Merkmalen aus als die vorliegende Arbeit³⁵. Anders als bei Scholz soll hier ja nicht allein die Unternehmenskultur und ihre Stimmigkeit zu einer gegebenen Landeskultur (deren Ausprägungen nicht mehr selbst überprüft werden und die sich zudem allein durch die Hofstede-Dimensionen darstellt) im Vordergrund der Diagnose stehen, sondern es sollen, wie beschrieben, im Sinne eines integrativen Ansatzes sowohl Landes- als auch Organisationskulturaspekte erfaßt und die Wechselwirkungen zwischen Landes- und Organisationskultur, der Einfluß von Landeskultur im Unternehmen, analysiert werden.

Die folgende Abbildung zeigt ein zu diesem Zwecke modelliertes Kultur-Radar-Chart:



(Größenachse (Y): „1“ = minimal, „3“ = mittel/durchschn., „5“ = maximale Ausprägung)

Abb. 6, Kultur-Radar-Chart-Modell, eigene Darstellung

Dieses Modell nutzt und visualisiert einen breiten theoretischen Bezugsrahmen und bildet die konzeptionelle Grundlage der integrativen Kulturerfassung im Unternehmen. Gleichzeitig dient es als framework zur Darstellung und zum Vergleich der erfassten Kulturprofile in einzelnen nationalen Organisationen eines internationalen Unternehmens und erlaubt darüber hinaus einen Abgleich mit für einzelne Dimensionen bereits erhobenen empirischen Ergebnissen.

³⁵ vgl. Scholz, C./Hofbauer, W. (1990): S. 100ff sowie Scholz, C. (1994): S. 801ff

Das hier beschriebene Modell erlaubt die Darstellung des Phänomens Kultur im internationalen Unternehmen als einen „code of many colors“³⁶, bestehend sowohl aus landeskulturell bedingten- wie auch aus originär organisationskulturell sozialisierten Wert-, Denk- und Handlungsmustern. Das Forschungsdesign zur Erfassung eines solchen „codes of many colors“ sollte konsequenterweise einem multiple method approach³⁷ folgen und neben einer auf dem Kultur-Radar-Chart-Modell aufbauenden quantitativen Erfassung auch qualitative Methoden integrieren. Ein Beispiel hierzu liefern die folgenden Abschnitte. Hier soll nun mittels einer „Triangulation“³⁸ sowohl von Methoden als auch der dargestellten Implikationen verschiedener theoretischer Ansätze der Einfluß von Organisations- und Landeskultur für das Fallbeispiel Deutsche Bank AG geprüft werden.

Teil II: Der empirische Fall

4. Das Untersuchungsfeld: Die Deutsche Bank AG

Die Deutsche Bank (DB) ist als empirisches Feld zur Untersuchung der im Vorangegangenen genannten Fragestellungen bestens geeignet. Sie ist ein internationales Unternehmen mit rechtlich unabhängigen Tochterorganisationen in zahlreichen Ländern. Die Erhebung konzentriert sich auf drei ausgewählte nationale Organisationen: die Deutsche Bank AG (Deutschland), die Deutsche Bank (Suisse) S.A. und die Deutsche Bank S.p.A. in Italien. Deutschland wurde ausgewählt, da es Stammland des Deutsche Bank Konzerns ist, die Schweiz als Beispiel für eine neugegründete, „green field“ Organisation und Italien als Beispiel für eine akquirierte Organisation mit starker vormaliger Organisationskultur. Auf diese Weise lassen sich, gerade im Hinblick auf die Betrachtung möglicher Wechselwirkungen zwischen Landes- und Organisationskulturen, interessante Ergebnisse erwarten.

Nach dieser ersten Darstellung des Untersuchungsfeldes soll im folgenden die der Fallstudie zugrundeliegende methodische Vorgehensweise beschrieben werden:

5. Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit schließt sich den in der Literatur häufig genannten Postulaten nach einem „multiple method approach“ an^{39/40}. Dies ergibt sich schon allein aus der inhaltlichen Gestaltung

³⁶ Jelinek, M. et al., (1993)

³⁷ vgl. Burrell, W./Morgan G. (1979) sowie Sackmann, S. (1991)

³⁸ „das Zusammenfließen von Beweisen aus zwei oder mehr unabhängigen Quellen“, Zeisel, (1970): S. 173, zitiert nach Boos, M. (1993): S. 42, vgl. zudem Boos, M. (1993): S. 41ff

³⁹ vgl. Sackmann, S. (1991): S.299f

⁴⁰ vgl. Weibler, J./Wunderer, R. (1997): S. 247

des zugrundegelegten Kultur-Radar-Chart-Modells: Hier werden empirisch-quantitativ ermittelte Dimensionen mit qualitativ beschriebenen Typen als Aspekte von Kultur integrativ dargestellt, deren Ausprägungen nun für die drei untersuchten nationalen Organisationen der Deutschen Bank AG mittels verschiedener Erhebungstechniken empirisch erfaßt und verglichen werden sollen, ergänzt durch rein qualitative „Kulturgestaltsbeschreibungen“. Die methodische Vorgehensweise gliedert sich dabei chronologisch in drei Phasen: Zunächst sollte mittels Experteninterviews und Dokumentenanalyse ein qualitativer Eindruck von der Gestalt der Kultur der Deutschen Bank und möglichen davon abweichenden Ausprägungen in Italien und der Schweiz gewonnen werden. Gleichzeitig dienten diese Erhebungen der Generierung von Themen für die Hauptbefragung. Diese Hauptbefragung in den drei ausgewählten nationalen Organisationen der Bank erfolgte in Stichproben und bezog sich neben dem Personalbereich auch auf einen Geschäftsbereich. Ausgewählt wurde dafür das „Private Banking“, da dieser Bereich in allen 3 Länderorganisationen vertreten ist und aufgrund einer vergleichsweise schwachen Bereichskultur⁴² hierdurch kaum eine ergebnisverzerrende Wirkung zu erwarten war. Die untersuchte Bezugsgruppe umfaßte zudem lediglich außertariflich Beschäftigte, da hier das zu erwartende Instrumentarium unterschiedlicher Personalentwicklungs- und Personalanreizmaßnahmen am umfangreichsten ist. Die Datenerhebung in der Hauptbefragung erfolgte mittels Intensivinterviews und strukturierter Fragebögen. Während die Themenbereiche für die Intensivinterviews sich vor allem aus den Expertenbefragungen sowie der HR-orientierten Schwerpunktsetzung der Untersuchung ergaben, basiert der strukturierte Fragebogen insbesondere auf den der Arbeit zugrundeliegenden theoretischen Konzepten: Die für eine Ermittlung der dort dargestellten Typologien elementaren Kernfragen wurden in den Fragebogen integriert und um einige gezielt HR-orientierte Fragestellungen ergänzt.

Die Auswertung des strukturierten Fragebogens sollte dann für die drei nationalen Organisationen der Bank Kulturprofile entlang der im Kulturradarchart integrierten Dimensionen bilden, welche mittels der aus den Intensivinterviews interpretierten Fallstudien qualitativ ergänzt bzw. verdichtet wurden.

6. Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung sollen für jede untersuchte nationale Organisation der Deutsche Bank AG analog den Auswertungsphasen strukturiert dargestellt werden. Für jede Landesorganisation erfolgt also zunächst die ganzheitliche Beschreibung der Kulturgestalt (zu-

⁴¹ vgl. Hofstede G. (1980): S. 17, zitiert nach Weibler/Wunderer, (1997): S. 247

⁴² entsprechend den Angaben befragter „Experten“

sammenfassend dargestellt in Kap. 6.1), im zweiten Schritt dann die visualisierte Darstellung der Ausprägung der im Kultur-Radar-Chart-Modell integrierten Dimensionen von Kultur und schließlich die Bewertung der Stimmigkeit der in Schritt eins und zwei getroffenen Aussagen. Nachdem auf diesem Wege für jede der drei untersuchten Landesorganisationen ein umfassendes „dichtes“ Kulturprofil ermittelt worden ist, erfolgt ein Vergleich der Kultur-Radar-Charts untereinander.

Doch zunächst zur Darstellung einer zusammenfassenden qualitativen „Kulturgestaltsbeschreibung“ der drei Landesorganisationen im Vergleich:

6.1 Fallstudien zur Kulturgestaltsbeschreibung – eine Zusammenfassung

Im Jahre 1996 hat die Deutsche Bank Deutschland eine tiefgreifende Umgestaltung erfahren. Neben einer Neustrukturierung des Konzerns in fünf eigenständige Unternehmensbereiche wird auch die bisherige Titelhierarchie im Inland durch sogenannte Verantwortungsstufen ersetzt. „Alte Zöpfe“ sollen abgeschnitten werden, von den Mitarbeitern wird aufgrund eines historischen Wandels des Banksektors vom Verkäufer- zum Käufermarkt mehr Kundenorientierung erwartet. Das Motto „arrogant aber erfolgreich“ zieht nicht mehr: Zwar findet man noch immer im Eingangsbereich vor den beiden spiegelverglasten „Soll- und Haben“- Türmen der Frankfurter Zentrale die Skulptur „Kontinuität“ und innen ein überdimensionales in Marmor geschlagenes Logo, doch können sich die etwa 48.000 Mitarbeiter „heute nicht mehr hinter dem Logo verstecken“, zunehmender Wettbewerb erfordert zunehmende Veränderungsbereitschaft.

Dies gilt noch mehr für den Standort Schweiz, weist dieser doch so viele Banken aus wie kaum ein anderer in der Welt. Als Spezialinstitut für Vermögensanlagen und Vermögensverwaltung hat sich die Deutsche Bank Schweiz seit ihrer Gründung im Jahre 1981 zur profitabelsten Auslandsbank des Landes entwickelt. Während sich die Filiale Zürich, intern auch „money machine“ genannt, um die Deutschen Kunden kümmert und die Filiale Lugano nur für Italien zuständig ist, „macht Genf, die Zentrale, den Rest der Welt, und „man hat hier für jede zu betreuende Region einen Landsmann, der die entsprechende Mentalität kennt“. Und so gibt es in der Schweiz auch „keine Deutsche Bank Kultur“, wie sie in Deutschland noch verankert ist, sondern stattdessen einen „wild zusammengewürfelten Söldnerhaufen“ von etwa 530 Mitarbeitern mit einer durchschnittlichen Verweildauer von weniger als zwei Jahren. Statt Loyalität zum Unternehmen steht in der Schweiz Orientierung am Kunden an erster Stelle, Mitarbeiter werden hier oft nach der Maxime „rent a client – wieviel Kunden kann ein Mitarbeiter mitbringen“ von anderen Auslandsbanken abgeworben, so daß sie zwar schon ein ausgeprägtes unternehmerisches Denken mitbringen, Loyalität und Systemdenken aber erst noch entwickeln müssen.

Ganz anders wiederum die Situation in der Deutsche Bank Italien, deren Geschichte schon lange vor der Umfirmierung 1994 beginnt; die Mehrheit der heute etwa 4.200 hier tätigen Mitarbeiter haben sogar schon vor der Akquisition durch die Deutsche Bank AG im Jahre 1986 für die damalige „BAI,, (Banca d`America e d`Italia S.p.A.) gearbeitet. Die BAI war geprägt vom „american style“; im Wettbewerb um Marktanteile wollte man der Billigste sein, um jeden Preis verkaufen. Diese „Fähigkeit, Kunden zu überzeugen, daß sie kaufen“, ist bis heute in der „DNS“ der Mitarbeiter verwurzelt. Die „Philosophie des Business“, ihre Organisation als Privatbank, kam der BAI bzw. der DB Italien in einem bis vor etwa fünf Jahren zu 60-70% staatsdominierten und damit durch Bürokratie und Verwaltung geprägtem Bankensystem sehr zugute; ein weiterer Erfolgsgrund auf dem Weg zur heute größten Auslandsbank in Italien ist das gemessen an der Größe der Bank sehr diversifizierte Geschäftsbereichsportfolio. Man ist hier stolz, „die wichtigste internationale Bank in Italien“ zu sein. Die Mitarbeiter sind überzeugt von der eigenen „Fähigkeit, verkaufen zu können“ und identifizieren sich gerne mit der Professionalität und Kompetenz des Hauses. Zudem schätzen und verehren sie charismatische Persönlichkeiten wie den Vorstandsvorsitzenden der Bank Gianni Testoni, und gleichermaßen auch Führungspersönlichkeiten auf niedrigerer Ebene. Geführt wird bei der Deutsche Bank Italien mittels Zielvorgaben, deren Umsetzung „walk around“ und ständige „zwischen-durch“-Kommunikation sowohl unter Kollegen als auch mit Vorgesetzten motivierend begleiten – Großraumbüros und open door-Politik schaffen Voraussetzungen dazu.

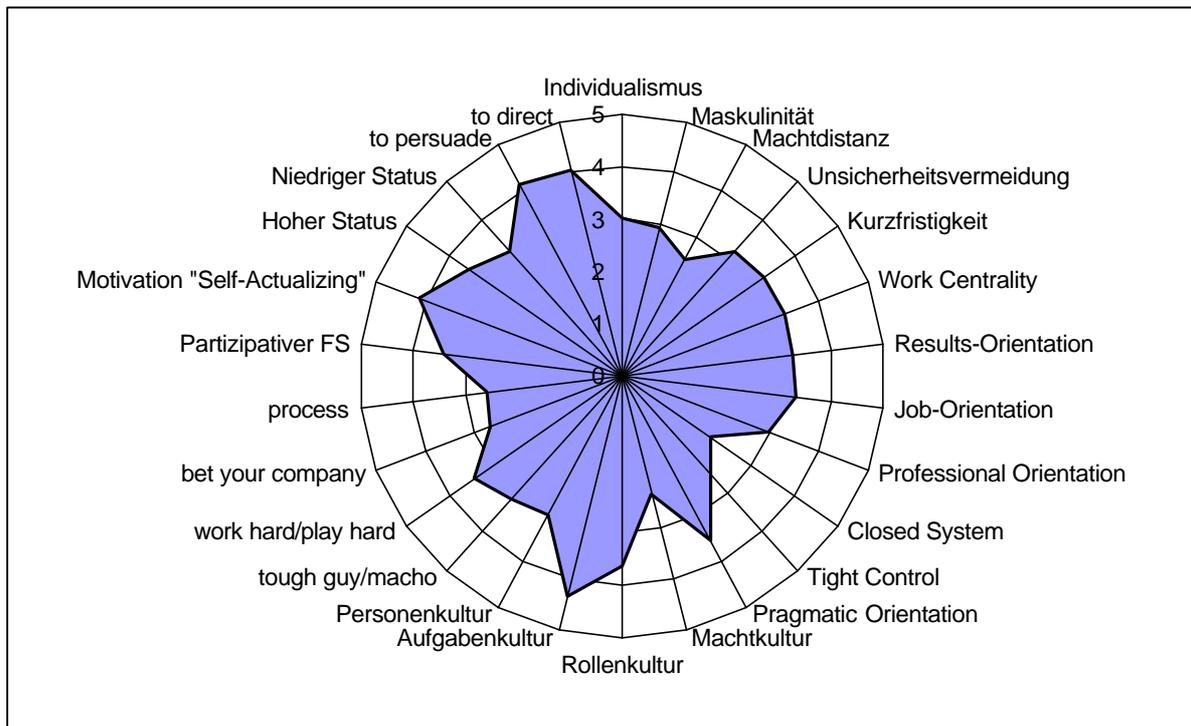
Auch in der Deutsche Bank (Suisse) kann der Mitarbeiter „zum Chef gehen und anklopfen „und hat nicht diesen großen Turm über seinem Kopf“, die Bedeutung charismatischer Persönlichkeiten ist allerdings gering: Grundsätzlich sehen sich „alle Manager, die erfolgreich mit Kunden zusammenarbeiten, als charismatisch“, den Vorgesetzten „respektiert“ man hier aufgrund seiner Vorbildfunktion, „nicht aufgrund seiner Position oder seines Titels“, wichtiger als eine charismatische Führung ist hier aber die „Eigenverantwortlichkeit im Job“.

In der Deutsche Bank Deutschland werden integrierende charismatische Persönlichkeiten, „wie früher Herrhausen oder Abs“ heute ebenfalls nicht mehr wahrgenommen, was hier dazu führt, daß sich manche Mitarbeiter, auch wenn sie in der Lage sind, im Rahmen von Zielvereinbarungen eigenständig und eigenverantwortlich vorzugehen, „im Change nicht eng genug begleitet“ fühlen, zumal „der Vorstand zu oft wechselt“ und die Kommunikation zwischen den acht Regionen und der Zentrale angesichts immer kürzerer Halbwertszeiten von Information oft nicht transparent genug erscheint. Extern vermittelt die Deutsche Bank Deutschland aus Sicht der Mitarbeiter dem Kunden aber nach wie vor das Gefühl, „Produkte zu kaufen, die durch 1000 Rechtsabteilungen gelaufen sind“. Die Bank gilt als „kompetenter Problemlöser“, bei dem das

Vermögen des Kunden in sicheren Händen ist, ein Aspekt, der vor allem für deutsche Kunden eine „hohe Priorität“ hat.

6.2 Das Kulturprofil der Deutsche Bank AG Deutschland (Deutsche Bank Inland)

6.2.1 Das Kultur-Radar-Chart



Größenachse (Y): „1“ = minimal, „3“ = mittel/durchschn., „5“ = maximale Ausprägung

Abb. 7, Kultur-Radar-Chart Deutsche Bank AG Deutschland, eigene Darstellung

6.2.2 Interpretation des Kultur-Radar-Charts vor dem Hintergrund der Fallstudie

Die hohe Aufgaben- und Kundenorientierte Kultur dokumentiert sich auch in den Ergebnissen der qualitativen Interviews. „Helden“ im Unternehmen sind die Mitarbeiter, die es verstehen, mit breiter Fach- und hoher Sozialkompetenz die Probleme des Kunden zu seiner Zufriedenheit zu lösen. Doch ist diese Einstellung, verbunden mit einem modernen „angelsächsisch orientierten“ Führungsstil noch nicht sehr lange die Wertprämisse des Unternehmens, die bürokratisch angehauchte Rollenkultur vergangener Tage wirkt noch nach. Und obgleich die Mitarbeiter die Notwendigkeit der Reaktion auf schnelle Marktveränderungen anerkennen, und dem Menschenbild des „self actualizing man“⁴³ durch partizipative Führungstechniken wie MbO entsprochen werden soll, sind „alte Zöpfe“ wie Statusdenken und Führungsverständnis im Sinne von „Leitung“ in vielen Köpfen tief verhaftet. Andererseits sind die Umstrukturierungsmaßnahmen der letzten Jah-

⁴³ Schein, E. (1980), zitiert nach Staehle, (1994): S. 180

re in Richtung mehr Dezentralisierung offenbar auch nicht spurlos an der Organisationskultur vorbeigegangen, betrachtet man die niedrige Ausprägung der Dimension „Machtkultur“. Maßnahmen wie die Abschaffung der Titelhierarchie entsprechen zudem, betrachtet man den „Machtdistanzaspekt“, ganz den landeskulturell geprägten Wertvorstellungen der Mitarbeiter. Ein gewisses Statusbewußtsein und ein wenn nötig auch mal etwas autoritärerer Führungsstil scheint also aus Sicht der Befragten mit einer grundsätzlich eher geringen Machtdistanz durchaus vereinbar. Zudem erfolgt die Bewertung der „Machtdistanz“ der Frageformulierung entsprechend zwingend aus dem Blickwinkel eines Geführten, die Bewertung der Statusdifferenzen aus der von den Befragten für sich selbst in Anspruch genommenen Perspektive – im Falle der ausschließlich außertariflich beschäftigten Befragten also sicher verstärkt einer Führerperspektive. Die scheinbar gegensätzlichen Ergebnisse könnten aber auch in den unterschiedlichen Erhebungstechniken für die zugrundeliegenden Dimensionen liegen. Die eher direkten Fragen der Dimension Machtdistanz erlauben möglicherweise eine von den wirklichen kognitiven Strukturen der Befragten abweichende Bewertung.

6.3 Das Kulturprofil der Deutsche Bank (Suisse) S.A.

6.3.1 Das Kultur-Radar-Chart

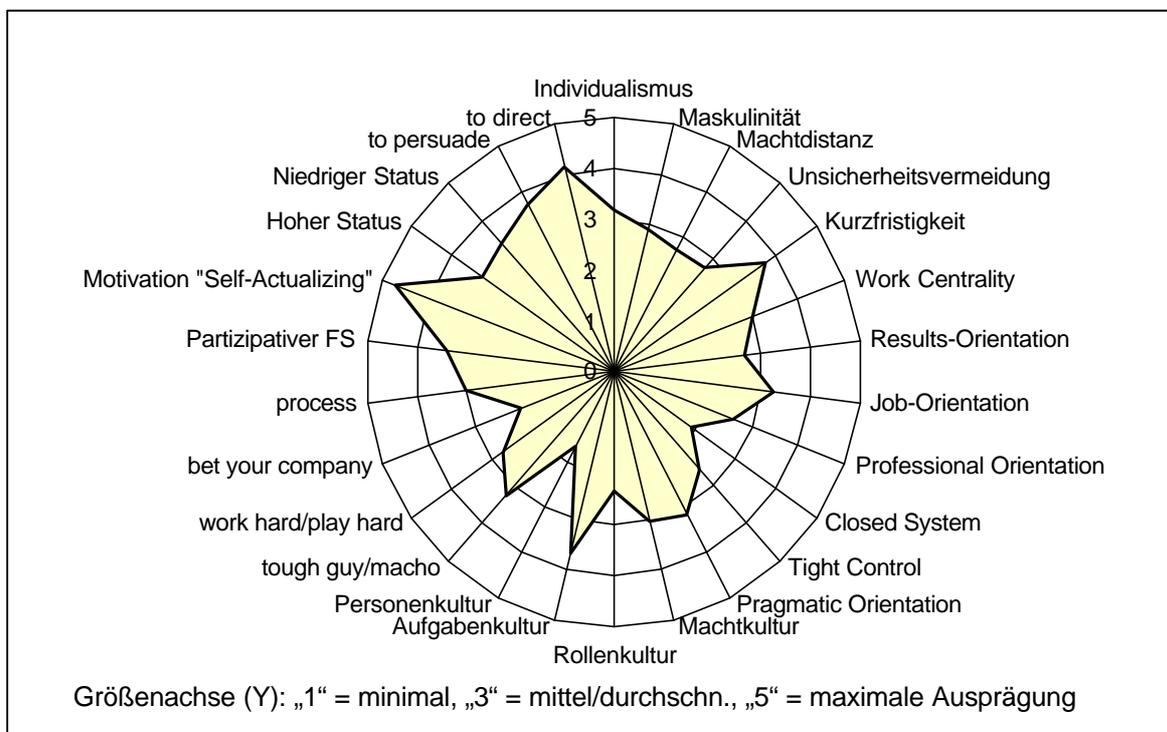


Abb. 8, Kultur-Radar-Chart Deutsche Bank S.A. Schweiz, eigene Darstellung

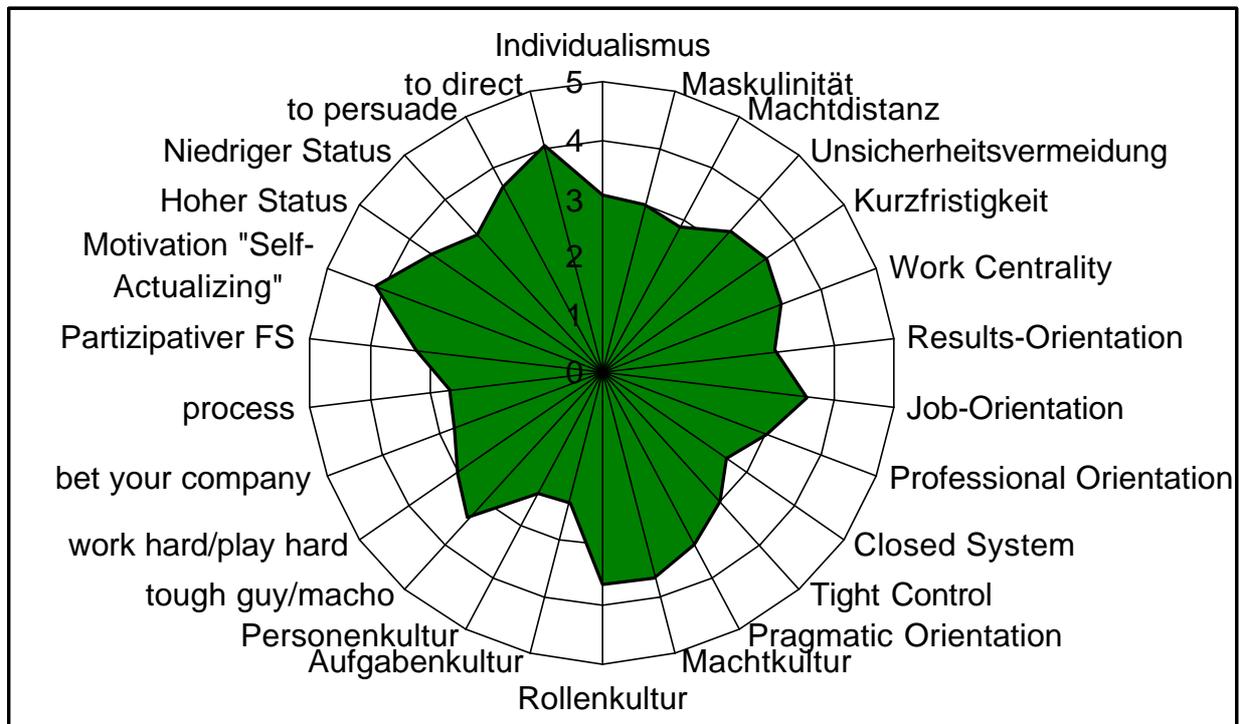
6.3.2 Interpretation des Kultur-Radar-Charts vor dem Hintergrund der Fallstudie

Die Deutsche Bank Schweiz ist als ein durch und durch heterogenes Unternehmen „open minded“ (vgl.: „open system“) für Mitarbeiter unterschiedlichster Nationalität und mit unterschiedlichster beruflicher Erfahrung. Im Vordergrund allen Handelns steht als, angesichts des harten Wettbewerbs am Finanzplatz Schweiz, „oberstes Ziel“ die Zufriedenheit des Kunden, was auch die vergleichsweise hohe Ausprägung der „pragmatic orientation“ widerspiegelt. Ob die von den einzelnen Mitarbeitern geforderte Leistung erbracht wurde, zeigen jeden Tag aufs neue die Renditezahlen des Kundenportefeuilles („tough guy/macho“). Hier gehen oft kurzfristige Gewinne vor langfristiger Planung, zumal man die Entwicklung der Anlagemärkte nicht planen sondern höchstens prognostizieren kann. „Kurzfristigkeit“ gilt auch im Hinblick auf die Verweildauer der nach persönlicher Selbstverwirklichung strebenden Arbeitnehmer im Unternehmen. Status und Titel sind ihnen egal, „politische Position“ werden oft sogar gezielt gemieden, der Vorgesetzte überzeugt durch seine persönliche Kompetenz, nicht durch seine Position. So kann in der Deutsche Bank S.A. der Mitarbeiter jederzeit „bei seinem Vorgesetzten anklopfen“, was, verbunden mit der flachen Hierarchie im Unternehmen auch die geringe Ausprägung der Dimension „Machtdistanz“ sowie die tendenziell positive Ausprägung des Aspektes „partizipativer Führungsstil“ rechtfertigt. Letztlich steht hier aber immer die Arbeitsleistung der Beschäftigten im Vordergrund, und nicht im Sinne einer beziehungsorientierten Führung die persönlichen Probleme einzelner Mitarbeiter. Dies drückt sich in der niedrigen „Personenkultur“-Ausprägung bei gleichzeitig hoher „job-orientation“ aus und bestätigt sich wiederum u.a. in der Tatsache, daß die Deutsche Bank Schweiz bis vor kurzer Zeit keine eigene individuell abgestimmte Personalentwicklung betrieben hat.

Unklar bleibt die trotz einer leicht überdurchschnittlichen Ausprägung der Dimension „partizipativer Führungsstil“ gleichzeitig hohe Bewertung des mit dem Stichwort „to direct“ verbundenen klassischen Führungskonzeptes. Möglicherweise lassen sich diese sehr widersprüchlichen Werthaltungsangaben auf jeweils unterschiedliche Erhebungsverfahren zurückführen.

6.4 Das Kulturprofil der Deutsche Bank S.p.A., Italien

6.4.1 Das Kultur-Radar-Chart



(Größenachse (Y): „1“ = minimal, „3“ = mittel/durchschn., „5“ = maximale Ausprägung)

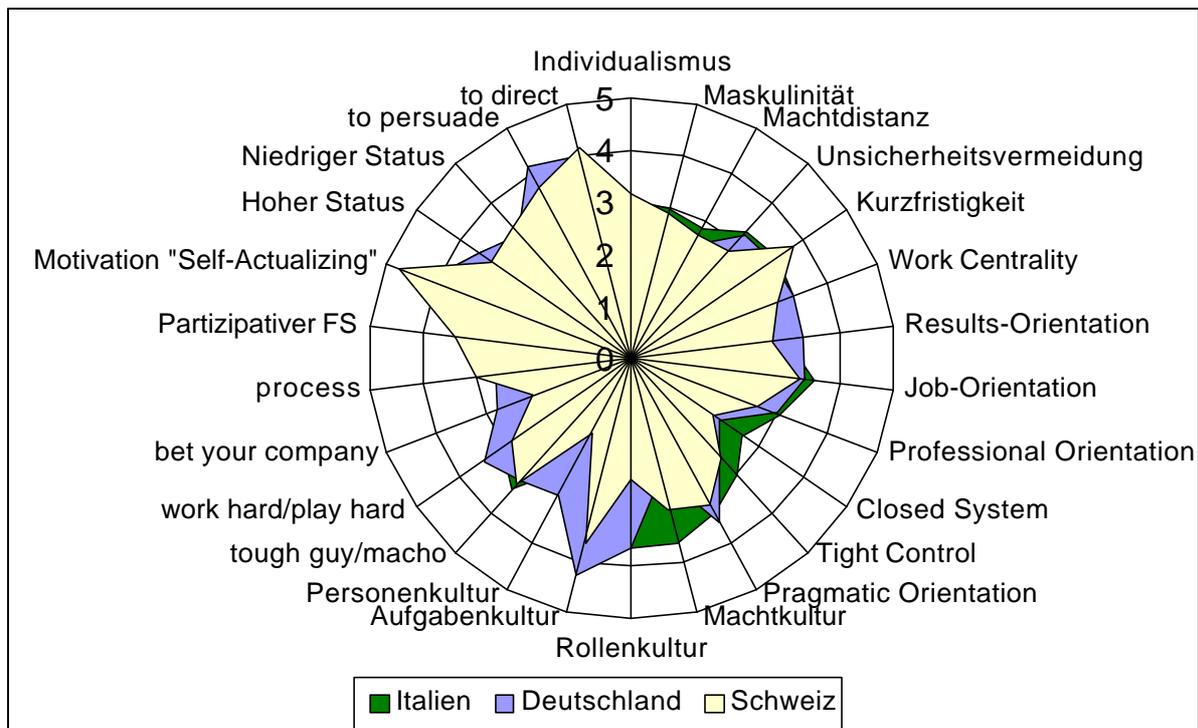
Abb. 9, Kultur-Radar-Chart Deutsche Bank S.p.A. Italien, eigene Darstellung

6.4.2 Interpretation des Kultur-Radar-Charts vor dem Hintergrund der Fallstudie

Die im Kultur-Radar-Chart dargestellte hohe „Machtkultur“ bei gleichzeitig nur mittlerer „Machtabstandstoleranz“ spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Fallstudie wider: Man respektiert und schätzt starke charismatische Vorgesetzte, selbst wenn diese ihre Mitarbeiter „auch mal ins kalte Wasser schmeißen“, auf Organisationsebene wird eine gewisse Abhängigkeit von zentralen Direktiven aus Frankfurt als „Notwendigkeit“ in Kauf genommen. Gleichzeitig will man aber seine nationale Identität und das Prestige („Work Centrality“) als Deutsche Bank Italien wahren, sowie auch jeder einzelne Mitarbeiter sich selbstverwirklichen und seine individuelle Leistung gewürdigt wissen will. Machtabstand wird also von Seiten des Geführten nur solange in Kauf genommen, wie er aus seiner Sicht dem gemeinsamen Ziel einer „guten Arbeit“ („Work Centrality, „job orientation“) dienlich ist. Die gute Arbeit mißt sich dabei sowohl in Verkaufszahlen als auch in Kundenzufriedenheit. Jeder Mitarbeiter fühlt sich für eine gewisse Zahl von Kunden verantwortlich und weiß, daß eine schlechte Beratung in kürzester Zeit zum gerade im

Private Banking Bereich sehr schmerzlichen Verlust des Kunden an einen anderen Wettbewerber im hart umkämpften italienischen Finanzmarkt führen kann („tough guy/macho“). Man ist sich in der Deutsche Bank S.p.A. sehr bewußt, daß jeder – ob Vorgesetzter oder Mitarbeiter – seine Arbeit „sehr ernst nimmt“ und man spricht dem Vorgesetzten gerne einen charismatischen Status zu – ebenso wie man sich auch seiner eigenen Position und Leistung im Unternehmen bewußt ist. Hinsichtlich des Führungsstils läßt sich feststellen, daß sich zwar jeder grundsätzlich zu neuen, modernen Führungskonzepten bekennt („partizipativer Führungsstil“), daß aber im Zweifel autoritäre Weisungen, wie sich am Respekt gegenüber „starken“ Vorgesetzten erkennen läßt, durchaus noch anerkannt sind.

7. Die Kulturprofile im Vergleich



(Größenachse (Y): „1“ = minimal, „3“ = mittel/durchschn., „5“ = maximale Ausprägung)

Abb. 10, Kultur-RadarCharts im Vergleich, eigene Darstellung

Wie aus Abb. 10 sowie aus der Lektüre der drei Fallstudien ersichtlich, sind sich die dargestellten Kulturprofile in vielen Aspekten durchaus ähnlich, weisen aber jeweils auch eine Reihe von Besonderheiten auf, was im folgenden exemplarisch beschrieben werden sollen:

Allen drei nationalen Organisationen ist eine starke Kundenorientierung, im KRC dargestellt durch die Dimension „Pragmatic Orientation“, gemein. Dies gilt traditionsgemäß insbesondere für Italien, wo man im Wettbewerb mit staatlichen Großbanken als kleine Privatbank nur durch Qualität und Service bestehen konnte, und die Schweiz, wo man in einem als „overbanked“ be-

zeichneten Umfeld vermögende ausländische Privatkunden anlocken mußte. Aber auch die DB Deutschland kämpft in den letzten Jahren mit einem immer stärkeren Wettbewerb, Statusbewußtsein („Hoher Status“) und das Prestige einer großen Organisation sind hier zwar, wie auch in Italien, noch vorhanden, ersetzen aber längst nicht mehr einen maximalen Einsatz (job orientation) aller Mitarbeiter, um den bisherigen Erfolg auch nur halten zu können. Gefragt ist in allen drei nationalen Organisationen die individuelle Leistung jedes Einzelnen („tough guy/macho“), der klare Verantwortung („loose control“) sucht und bekommt, um sich „selbstverwirklichen“ zu können, sich aber auch des damit verbundenen persönlichen Risikos bewußt sein muß und sich eben nicht mehr, wie vor allem in Deutschland üblich (work hard/play hard; „Mißerfolge fallen nicht so schnell ins Gewicht“) hinter „dem Logo verstecken kann“. Die hohe „Aufgabenkultur“ der DB in Deutschland und in der Schweiz zeigt, daß, wer Eigeninitiative zeigt und an den Organisationszielen teamorientiert mitarbeiten will, auch eine Chance bekommt, obgleich dem in Deutschland oft (noch) eine stark verfahrensorientierte Struktur („Rollenkultur“) entgegensteht. In der Schweiz hingegen stehen einem solchen individuellen Einsatz weder hohe Hierarchien noch „Machtdistanz“ oder „Statusdenken“ im Wege, solange nur organisationale und individuelle Ziele übereinstimmen (niedrige „Personenkultur“). In Italien wiederum hängt der Grad des individuellen Freiraums zusätzlich stärker von der eigenen Position und der Autorität des Vorgesetzten ab („Machtkultur“). Fäden werden hier von Schlüsselpositionen gezogen, was von den übrigen Mitarbeitern aber durchaus bis zu einem gewissen Grade akzeptiert wird und zu einer größeren Bedeutung charismatischer Figuren führt, denen man zuschreibt, maßgeblich zum Prestige (Work Centrality) der Organisation beizutragen. Hier akzeptiert man, wie auch in der Schweiz, trotz umfangreicher Bekenntnisse zum partizipativen Führungsstil noch eher die positiven Aspekte eines klassischen Führungskonzeptes, während in Deutschland ein „give and take approach“⁴⁴ auch in den Werthaltungen der Befragten fest verankert zu sein scheint. Alle drei Organisationen sind aber tendenziell offen für neue Mitarbeiter und Ideen („open system“), allen voran die DB Schweiz, deren Mitarbeiter eine äußerst heterogene Schar unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen bilden. Eine für Italien vergleichsweise höhere Ausprägung der Dimension Unsicherheitsvermeidung findet ihren Ausdruck in einem tendenziell höheren organisationalen Verregelungsgrad, bspw. bezüglich der Auswahl und Förderung von High Potentials. Die Dimension „Kurzfristigkeit“ ist in allen drei Ländern tendenziell überdurchschnittlich ausgeprägt, für die DB Schweiz vielleicht ein Zeichen, daß viele Mitarbeiter eher kurzfristig als langfristig planen –entsprechend dem an kurzfristigen Marktbewegungen orientiertem Berufsfeld des Anlagemanagements –, für die DB Deutschland und Italien sicher auch Ausdruck eines gewissen Traditionsbewußtseins.

⁴⁴ Haire, M. et al. (1966): S. 37

Teil III: Konsequenzen für das Human Resource Management

8. Implikationen für die Gestaltung einer Internationalen Human Resource Strategie

Die bisherigen Ausführungen der Untersuchung haben beispielhaft gezeigt, daß sich das Human Resource Management eines internationalen Unternehmens, hier der Deutsche Bank AG, im Spannungsfeld zwischen Landes- und Organisationskultur bewegt, daß es zum einen landes- und organisationskulturell geprägt ist und daß es zum anderen landes- und organisationskulturelle Besonderheiten bei der Entwicklung und Implementation einer internationalen Human Resource Strategie⁴⁵ berücksichtigen muß.

Die Deutsche Bank befindet sich heute, nach Aussage ihres Bereichsvorstandes Personal, Heinz Fischer, „auf dem Weg von einer ethnozentrischen zu einer geozentrischen Organisation“⁴⁶. Eine geozentrische Organisation bedarf auch eines geozentrisch ausgerichteten Human Resource Managements, und deshalb sollen nun angesichts dieser Aussage Fischers und basierend auf den bisherigen Erkenntnissen Implikationen für die kulturorientierte Gestaltung einer geozentrischen Human Resource Strategie gegeben werden. Zuvor aber zunächst eine Klärung und Abwägung dieses Strategieverständnisses in Abgrenzung zu anderen Internationalisierungsstrategien:

8.1 Strategische Orientierungen im internationalen Unternehmen

Perlmutter⁴⁷ differenziert in einem vielbeachteten Aufsatz drei idealtypische strategische Einstellungen des Topmanagements internationaler Unternehmen gegenüber ihren ausländischen Tochtergesellschaften, die hinsichtlich ihrer Kulturrelevanz wie folgt dargestellt werden können:

- Die ethnozentrische Strategie stellt die Kultur der Muttergesellschaft als „Stammhauskultur“ in den Mittelpunkt. Ziel ist es, auch in den Auslandsorganisationen eine mit dem Stammhaus identische Kultur zu etablieren. Bezüglich des Internationalen HRM bedeutet dies die Vorgabe aller personalpolitischen Grundsätze und Instrumente durch das Stammhaus.
- Die polyzentrische Strategie läßt in den einzelnen nationalen Organisationen der internationalen Unternehmung eine jeweils spezifische Organisationskultur, in Akzeptanz auch unterschiedlicher Landeskulturen zu. Es „koexistieren“ dementsprechend verschiedene Human Resource Management Praktiken und Instrumente.

⁴⁵ die Human Resource Strategie soll hier, mit Weber, W./Kabst, R. (1997): S. 22, als die „systematisch im Hinblick auf die Veränderungen des personalwirtschaftlichen Umfeldes geplanten Aktivitäten im Personalbereich einer Organisation“ definiert werden, „die weitgehend aufeinander abgestimmt sind und damit gemeinsamen Zielen und einem gemeinsamen Muster folgen.“

⁴⁶ Fischer, H., im Experteninterview vom 27.07.1998

⁴⁷ vgl. Perlmutter, H. (1969)

- Die geozentrische Strategie schließlich setzt wie schon die ethnozentrische Strategie auf eine weitgehend einheitliche Unternehmenskultur, jedoch nicht im Sinne eines Kulturexportes aus dem Stammhaus, sondern als Ergebnis einer Vermischung aller nationalen Organisationskulturen im Konzern, einschließlich unterschiedlicher zugrundeliegender landeskultureller Wertvorstellungen. Dies bedeutet für das internationale Human Resource Management die Gestaltung einer gemeinsamen Strategie und Politik, in der sich Impulse aus allen nationalen Organisationen widerspiegeln.

Eine vierte, regiozentrische Strategie⁴⁸ kann „im wesentlichen als eine aufgesplante Form der geozentrischen Strategie“⁴⁹ in regionale Gruppen verstanden werden und soll daher dieser Aufzählung nicht als eigener Unterpunkt angefügt werden.

Die Internationale Human Resource Strategie der Deutsche Bank AG versucht nach den Worten ihres Bereichsvorstandes Personal dem geozentrischen Ansatz zu entsprechen, wenn auch nicht in letzter Konsequenz: So rekrutiert sich z. B. das Human Resource Board Worldwide, welches konzernweit die Personalpolitik der Bank koordiniert, zwar aus Vertretern verschiedener Regionen (Europa, UK, USA, Deutschland, Asien/Pazifik), jedoch sind dabei einzelne Länder überproportional vertreten, insbesondere die deutsche Konzernmutter. Für die Umsetzung der so beschlossenen Maßnahmen „vor Ort“ in den einzelnen Landesorganisationen der Bank läßt man wiederum den lokalen Personalverantwortlichen einen weitgehenden „operativen“ Spielraum, so daß man hier insgesamt, die Aussage Fischers präzisierend, von einem kombinierten Ansatz⁵⁰, bestehend aus geozentrischen und polyzentrischen Elementen, sprechen muß.

Im folgenden soll, vor dem Hintergrund der bisherigen Erkenntnisse, veranschaulicht werden, welche Risiken die hier eingeschlagene Internationale Human Resource Strategie birgt, und welche Implikationen für deren Gestaltung sich treffen lassen.

8.2 Der kombinierte Ansatz – die richtige Strategie?

Auf den ersten Blick scheint die beschriebene Strategie durchaus plausibel, kann doch die Deutsche Bank AG auf diesem Wege einerseits Synergien und Ideen nutzen sowie von einem gemeinsamen Brandname und einem idealerweise damit verbundenen positiven Image profitieren und sich andererseits in Sinne von „customer orientation“ und „tailormade solutions“ an lokale Marktstrukturen und Kundenkulturen anpassen. Darüber hinaus berücksichtigt sie so auch vormalige Organisationskulturen akquirierter Unternehmen sowie landeskulturell geprägte Wertvor-

⁴⁸ vgl. Heenan, D./Perlmutter, H.(1979)

⁴⁹ Scholz, C. (1994): S. 795

stellungen nicht nur von Kunden, sondern auch von Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten.

Betrachtet man jedoch einzelne dieser Aspekte aus der Nähe, erblissen die vermeintlichen Vorteile. So ist z.B. festzustellen, daß der Brandname „Deutsche Bank“ nicht geozentrisch verhandelt, sondern ethnozentrisch geprägt ist. Das damit verbundene Image ist zwar in Deutschland sowohl bei den Kunden als auch unter den Mitarbeitern als recht positiv zu bewerten⁵¹, bereits auf europäischer Ebene kann sich dies jedoch relativieren. In Italien hatte man daher den Brandname der akquirierten „BAI“ zunächst beibehalten, einer polyzentrischen Strategie folgend, da sich Mitarbeiter und Kunden mit dieser Marke identifizierten. Mit zunehmender Internationalisierung der Finanzmärkte wurde dann der Brandname „Deutsche Bank“ und deren internationale Kompetenz bei Kunden und Mitarbeitern immer bekannter, bis schließlich einer Umfirmierung nichts mehr im Wege stand. In der Schweiz steht der Name Deutsche Bank seit der Neugründung der schweizer Tochter im Wettbewerb mit allen Größen im internationalen Bankgeschäft und war sicher notwendig, um die Neugründung sich etablieren zu lassen, brachte aber gleichzeitig keinen Wettbewerbsvorteil. Im Gegenteil: Schweizer Kunden blieben aus Tradition bei Schweizer Instituten, und amerikanische Anleger trauten der konservativen Deutschen Bank im Umgang mit, für Banken sehr gewinnbringenden, derivativen, also risikoreichen Finanzgeschäften wenig Kompetenz zu. Ob daher eine frühzeitige Umfirmierung von Bankers Trust in Amerika in Deutsche Bank mit den landes- und organisationskulturellen Divergenzen vereinbar sein wird, bleibt fraglich. Alternativ denkbar wäre, nach dem italienischen Modell, eine vorläufige Beibehaltung des vormaligen Brandnames mit dem Zusatz „Deutsche Bank Group“ gewesen.

Ein zweiter Aspekt ist, daß nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter einen gemeinsamen Namen mit einem positiven Image verbinden sollten. Die Deutsche Bank setzt in ihrer Human Resource Politik auf dieses positive Image, auf die Identifikation der Mitarbeiter mit der größten Bank der Welt, mit der „erfolgreichsten Bank in Deutschland“ und der „erfolgreichsten Auslandsbank sowohl in Italien als auch in der Schweiz“. Es wird erwartet, daß der Mitarbeiter es zu schätzen weiß, bei „der Nummer 1“ beschäftigt zu sein, und es aus diesem Grunde auch akzeptiert, hier sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz und Italien weniger zu verdienen, als für eine vergleichbare Tätigkeit bei einem Mitbewerber. Diese Rechnung geht jedoch trotz oder gerade wegen einer, wie beschrieben, überwiegend intrinsischen Motivation der Mitarbeiter nicht immer auf: Auch andere Banken sind international, haben eine breite Produktpalette und bieten hohe Selbstverwirklichungschancen bei gleichzeitig z. T. deutlich besserer Bezahlung. Und so

⁵⁰ vgl. Hilb, M. (1991): S. 118 und Hilb, M. (1997): S. 12

⁵¹ vgl. die Ergebnisse der Fallstudienbeschreibung

halten es die meisten der im Rahmen der hier zugrundeliegenden empirischen Erhebungen Befragten für „einen Irrglauben“, davon überzeugt zu sein, daß in der heutigen Zeit jemand, der einmal bei der Deutschen Bank „gelandet sei, so schnell nicht wieder ginge“.

Auch ein anderer, auf den ersten Blick für eine geozentrische, „globale“ Rahmenstrategie⁵² sprechender Punkt wurde von den Befragten zwar im Grunde gutgeheißen, aber durchaus kritisch kommentiert: Der internationale Austausch von Mitarbeitern.

Die Bank bietet im Rahmen ihrer „Global Policy for International Assignments“ zahlreiche Kategorien internationaler Einsatzmöglichkeiten an⁵³.

In den untersuchten nationalen Organisationen begrüßt man diese internationalen Einsatzmöglichkeiten, stellt aber –insbesondere in Italien- fest, daß hiervon hauptsächlich deutsche Mitarbeiter profitieren. So seien im Rahmen von Auslandseinsätzen verhältnismäßig mehr Deutsche Mitarbeiter in Italien als Italiener in Deutschland, was geozentrisch gedacht war, droht hier ethnozentrisch umzuschlagen – eine Herausforderung insbesondere für die internationale Führungskräftebetreuung.

Ein vierter Aspekt soll diese kritische Reflexion abschließen, betreffend die oben angesprochene polyzentrische Umsetzung und Konkretisierung geozentrischer Rahmenbedingungen im Sinne einer starken Kundenorientierung:

Den Ergebnissen der Fallstudie zufolge erscheint eine solche Vorgehensweise durchaus plausibel, da sowohl die organisationalen Praktiken als auch die zugrundeliegenden vorwiegend landeskulturell geprägten Wertvorstellungen in den untersuchten nationalen Organisationen in vielen Punkten variieren. Gemein ist allen Organisationskulturen eine starke Kundenorientierung, was , so könnte man schließen, mit Rücksicht auf die unterschiedlichen Kulturen nicht nur der Mitarbeiter sondern auch der Kunden für eine polyzentrische Umsetzung geozentrischer Grundprinzipien spricht. Bleibt jedoch die Frage, inwieweit eine Anpassung dieser aus Sicht der einzelnen Nationen weitgehend feststehenden Rahmenbedingungen an die entsprechenden Nationalkulturen im Einzelfall überhaupt nötig ist. Wenn wie im Falle der Deutsche Bank Schweiz S.A. der nationale Inlandsmarkt für das Unternehmen nicht von Interesse ist, wenn die Klientel fast ausschließlich aus ausländischer Kundschaft besteht und wenn die Mitarbeiter entsprechend der hohen Kundenorientierung des Unternehmens daher zu einem großen Teil Nicht-Schweizer sind, sollte auch für die Operationalisierung strategischer personalpolitischer Vorgaben eine geozentrische Strategie beibehalten werden. Da dies jedoch die Ausnahme ist und sowohl die Deutsche

⁵² vgl. hier Deutsche Bank, „Global Policy for International Assignments within the Deutsche Bank Group, 1998 sowie Deutsche Bank, „International Staff Exchange Programme (ISE)“, (1999)

⁵³ Deutsche Bank, „Global Policy for International Assignments within the Deutsche Bank Group“, (1998): S. 3

Bank in Deutschland als auch die Deutsche Bank in Italien vorwiegend inländische Mitarbeiter und Kunden haben, kann als erstes Zwischenresümee dieses Abschnittes einer Internationalen Human Resource Strategie nach einem kombinierten Ansatz aus Geozentrismus und Polyzentrismus zwar grundsätzlich zugestimmt werden, jedoch auf der Grundlage hier bereits genannter und im folgenden noch anzusprechender kritischer Überlegungen.

9. Möglichkeiten kulturorientierter Gestaltung des internationalen Human Resource Managements

Hier müssen zwei Ebenen differenziert werden, nämlich einmal die geozentrische Gestaltung personalpolitischer Grundsätze und zweitens die polyzentrische Ausgestaltung dieser Vorgaben. Beide sollen im folgenden hinsichtlich der Problemstellung dieses Abschnittes betrachtet werden. Das Human Resource Board der Deutsche Bank AG besteht, wie oben bereits erwähnt, überproportional aus Vertretern Deutschlands und des angelsächsischen Raumes, dies spiegelt keineswegs die kulturelle Vielfalt im Konzern maßstabsgetreu wider. Hier ist es besonders wichtig, daß das Top-Management Mitarbeiterbefragungen nicht nur ex post als „Feedback- und Fortschrittskontrollinstrumente“⁵⁴ einsetzt, sondern deren Ergebnisse auch ex ante in die Entwicklung neuer personalpolitischer Konzepte und Instrumente einfließen läßt. Wertvorstellungen einzelner Top-Manager müssen nicht immer auch den landeskulturell sozialisierten Wertvorstellungen einer Mehrzahl der Mitarbeiter im jeweiligen nationalen Unternehmen entsprechen. Gerade diese Werteebene ist es aber, die man bei der Gestaltung eines konzernweiten personalpolitischen „frameworks“ berücksichtigen muß, da sie im Gegensatz zu den übrigen, von Hofstede et al. als „Praktiken“⁵⁵ zusammengefaßten Kulturmanifestationen seitens der Organisation kaum mehr beeinflußt werden können. Neue personalpolitische Konzepte⁵⁶ sollten daher schon vor ihrer Implementation auf ihre zumindest tendenzielle Vereinbarkeit mit den unterschiedlichen Landeskultur- oder Werteprofilen der einzelnen nationalen Organisationen im Konzern überprüft werden. Die Dringlichkeit dieser Empfehlung sei am Beispiel des personalpolitischen Instrumentes „Führung durch Zielvereinbarung“ (MbO) verdeutlicht:

Das vor allem auf Odiorne⁵⁷ zurückgehende Konzept des Management by Objectives wird in einer internen Broschüre der Bank⁵⁸ unter dem Titel „Führung durch Zielvereinbarung“ wie folgt operationalisiert: Jährlich sollen mit jedem (außertariflich beschäftigten) Mitarbeiter insgesamt 3-5 Ziele vereinbart werden, davon jeweils ein operatives Ergebnis- und Geschäftsziel, ein organisa-

⁵⁴ Fischer, H./Steffens-Duch, S. (1998): S. 4

⁵⁵ Hofstede, G. et al., (1990): S. 291

⁵⁶ sowie generell alle unternehmenspolitischen Maßnahmen mit „supra“-nationalem Anspruch

⁵⁷ Odiorne, G. (1971)

torisches oder strategisches Ziel und ein Personalentwicklungs- oder Führungsziel. Hierbei „ergeben sich die Ziele, die Vorgesetzter und Mitarbeiter vereinbaren, aus den Zielen, die sich der Vorstand für die Gesamtbank gesetzt hat. Diese übergeordneten Unternehmensziele prägen die nächsten Ebenen und münden in konkrete Ziel für jeden einzelnen Mitarbeiter“⁵⁹.

Wenn nun das Human Resource Board Worldwide ein solches Konzept zur „konsequenten und systematischen Anwendung in allen Bereichen“⁶⁰ vorgibt, muß es sich vorher über die Kulturrelevanz dieser Entscheidung Gedanken machen. So konstatiert die genannte Broschüre: „Natürlich ist es uns bewußt, (...) daß es nur allzu menschlich ist, wenn eine von uns geforderte Einstellungs- und Verhaltensänderung zunächst einmal eher Skepsis als Begeisterung hervorruft. Dies ist umso leichter nachzuvollziehen, wenn es um ein solch zentrales Element der Unternehmenskultur wie das Führungsverständnis geht. Über längere Sicht jedoch (...) wird die Führung durch Zielvereinbarung auf breite Akzeptanz treffen.“⁶¹

Sollte sich diese Aussage über längere Sicht *nicht* uneingeschränkt bewahrheiten, so wäre das sicherlich vor allem auf kulturelle Aspekte zurückzuführen: Hofstede bezeichnet das in den USA entwickelte MbO als ein System, that „assumes a cultural environment in which issues can be settled by negotiation rather than rules, which means a medium to low power distance and a not too high uncertainty avoidance“⁶². Die in Deutschland angewandte „Führung durch Zielvereinbarung“ bezeichnet er als „much more formal than the US model“, entsprechend einer in diesem Lande stärker ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung.

Betrachtet man nun bspw. das Kulturradarchart der DB Schweiz, so ergibt sich für die genannten Dimensionen eine den amerikanischen Vorgaben entsprechende geringe Machtdistanz und eine geringe Unsicherheitsvermeidung. Das im Deutsche Bank Konzern propagierte System der Führung durch Zielvereinbarung entspricht aber der von Hofstede für Deutschland beschriebenen im Vergleich zum US-Modell wesentlich stärkeren Strukturierung. Hinzu kommt, daß in der Schweiz entsprechend den empirischen Auswertungen ein direkter Führungsstil stärker verhaftet ist als in Deutschland.

Ob das Zielvereinbarungskonzept der Deutschen Bank sich in Italien etablieren wird ist ebenfalls fraglich, ist hier doch die Machtdistanz im Vergleich zu Deutschland um einiges höher und wird zudem das klassische Führungskonzept vergleichsweise höher bewertet. Und auch in Deutschland spiegelt ein im Fragebogen erfaßtes Statusbewußtsein die in einigen Interviews geäußerte Skepsis wider, obgleich die kulturellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung des Konzeptes hier sicher am deutlichsten gegeben sind.

⁵⁸ Deutsche Bank AG, Broschüre „Führen durch Zielvereinbarung“, (1997)

⁵⁹ ebenda, S. 3

⁶⁰ ebenda, S. 2

⁶¹ Deutsche Bank AG, Broschüre „Führen durch Zielvereinbarung“, (1997): S. 2

Resümierend kann man festhalten, daß es nicht reicht, auf der Ebene der Ausgestaltung vorgegebener strategischer Konzepte einzelnen nationalen Organisationen einen Spielraum zu geben, sondern daß bereits diese Konzepte selbst auf ihre grundsätzliche Tauglichkeit in einzelnen nationalen Organisationen überprüft werden sollten. Im Vordergrund stehen hier vor allem die landeskulturell geprägten Werteebenen der nationalen Organisationskulturen. Ist hier keine zumindest grundsätzliche Vereinbarkeit gegeben, ist ein Konzept wie im Beispiel die „Führung durch Zielvereinbarung“ nicht als „Genotyp“ in allen beteiligten Kulturen vorzufinden⁶³, sind ernsthafte Implementationsprobleme vorprogrammiert.

Ein Beispiel eines für die kulturorientierte Anpassung wesentlich besser geeigneten strategischen Konzepts bildet die „Reward Policy“ der Deutsche Bank AG. Aufgrund der in allen drei untersuchten Ländern stark ausgeprägten Kunden- und Leistungsorientierung, welcher auf der Ebene der landeskulturell geprägten Werte weder eine zu niedrige Maskulinität noch ein starker Kollektivismus entgegenstehen, erscheint es grundsätzlich sehr sinnvoll, fixe Vergütungsbestandteile um einen variablen Anteil zu ergänzen. Eine dieser Reward-Policy entsprechende Entgeltgestaltung wird denn auch in allen drei untersuchten Landesorganisationen bereits praktiziert. Die jeweils für die Berechnung des variablen Bestandteils zugrundegelegte Bemessungsgrundlage wird dabei in allen untersuchten Organisationen anders gestaltet.

Auch das sogenannte „DB-Kompetenzmodell“, welches im Frühjahr 2000 konzernweit implementiert wurde, klingt vielversprechend: Sogenannte „DB-Kernkompetenzen“⁶⁴, ergänzt durch unternehmensbereichsspezifische Fachkompetenzen sollen als „Guidelines“ einer konzernweiten Personalentwicklung dienen, wobei die Entwicklung konkreter PE-Instrumente zur Erlangung dieser Kompetenzen den nationalen Organisationen freigestellt sein wird. Akzeptanz und Erfolg dieses Modells werden aber davon abhängen, ob die festgeschriebenen „DB-Kernkompetenzen“ in einem wirklich geozentrischen Diskurs und in Vereinbarkeit mit den unterschiedlicher Kulturprofilen im Konzern ermittelt wurden.

Die Deutsche Bank, so kann abschließend festgestellt werden, sollte ein „duale“ Internationale Human Resource Strategie verfolgen.

- Einerseits sollte sie sich, wie in diesem Abschnitt exemplarisch verdeutlicht, im Sinne eines kulturbewußten Managements die Existenz unterschiedlicher Kulturprofile im Gesamtunternehmen vergegenwärtigen und diese schon bei der Entwicklung personalpolitischer Rahmenbedingungen ex ante berücksichtigen. Hierbei ist insbesondere zu beachten, daß landeskulturell geprägte Wertvorstellungen neben organisationalen Praktiken auch Bestandteile der Organisationkultur einzelner nationaler Organisationen sind, daß diese aber bis zu einem gewis-

⁶² Hofstede, 1997: S. 489

⁶³ vgl. Klimecki, R. (1996): S. 342f

sen Grade vom Unternehmen nicht beeinflussbar sind. Ziel des internationalen Human Resource Management sollte es hier sein, Rahmenbedingungen, Policies und Grundsatzkonzepte so zu gestalten, daß sie sich hinsichtlich der Wertemanifestation von Kultur im Rahmen eines sogenannten „Kulturkorridors“⁶⁵ befinden, also mit den für alle in eine Maßnahme einbezogenen nationalen Organisationen jeweils gegensätzlichsten Werteprofilen immer noch vereinbar sind. Das ist unter Umständen aber nur begrenzt möglich, gegebenenfalls müssen für verschiedene Regionen, z.B. Westeuropa und Asien, entlang getrennt erfaßter Kulturkorridore jeweils eigene Human Resource Policies entwickelt werden. Im Zweifel liegt hier in einer durchdachten Diversität mehr (motivationssteigernde) Identität als in einer oktroyierten Konvergenz.

- Innerhalb eines Wertekorridors können aber andererseits organisationale Praktiken, also Symbole, Riten und Helden⁶⁶, durchaus im Sinne einer größeren Kulturkonvergenz einander angeglichen werden. Im Bereich Internationales Human Resource Management bedeutet das z.B., als „Helden“ den international erfahrenen leistungsorientierten Manager zu etablieren, befristete Auslandsentsendungen zum festen Ritus in der Karriereplanung einer jeden Führungsnachwuchskraft zu machen und Symbole wie variable Vergütungsbestandteile als Zeichen für Leistungsorientierung im Rahmen einer gemeinsamen Reward-Policy zu prägen: Die auch hinsichtlich primär organisationskulturell geprägter Aspekte z.T. unterschiedlichen Kulturprofile der hier untersuchten nationalen Organisationen der Bank lassen für derlei Maßnahmen noch Handlungsspielraum erkennen. Langfristig betrachtet kann hierdurch wiederum, in eng begrenztem Ausmaß, auch ein Rückstrahlungseffekt auf die primär landeskulturell geprägten Wertvorstellungen im Unternehmen erzielt werden.

⁶⁴ vgl. Fischer, H./Steffens-Duch, S. (1999)

⁶⁵ vgl. Scholz, C. et al. (1991): S. 48, der diesen Kulturkorridor aber, anders als hier dargelegt, auch auf andere Kulturrebenen als nur die Werteebene, beziehen, ihn aber als „einen gemeinsamen wertebezogenen Nenner für die einzelnen Nationalkulturen“ bezeichnen.

10. Literaturverzeichnis

- Bernhardt, W. (1999): Übernahmen und Fusionen sind weder Allheilmittel noch Versicherung auf dem Weg in die unternehmerische Zukunft. In: F.A.Z. v. 18.06.1999. S. 46.
- Boos, M. (1993): Die Fallstudienmethodik. In: Becker, F./Martin, A. (Hrsg.) (1993): Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele. München/Mering: Hampp. S. 33-46.
- Burrell, W. G./ Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and organizational analysis. London: Heinemann.
- Deal, T./Kennedy, A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur. Bonn: Norman Rentrop.
- Deal, T./Kennedy, A. (1989): Corporate Cultures. New York u.a.: Addison-Wesley. 14. Auflage. [1982].
- Fischer, H./Steffens-Duch, S. (1998): Personalmanagement in Unternehmen mit Zukunft. Deutsche Bank AG. Frankfurt am Main: Unveröffentlichtes Papier.
- Fischer, H./Steffens-Duch, S. (1999): Den Wandel menschlich gestalten. Deutsche Bank AG. Frankfurt am Main: Unveröffentlichtes Papier.
- Geertz, C. (1973): The Interpretation of Cultures. Selected Essays. New York: Basic Books.
- Haire, M./Ghiselli, E./Porter, L. (1966): Managerial Thinking: An International Study. New York/London/Sydney: John Wiley.
- Handy, C. (1993): Understanding Organizations. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Harrison, R. (1972): Understanding your organization`s character. In: Harvard Business Review, May-June, 1972. S. 119-128.

⁶⁶ vgl. Kap. 3

- Heenan, D./Perlmutter, H. (1979): *Multinational Organization Development*. Reading/Mass.: Addison Wesley.
- Heidenreich, M. (1991): Verallgemeinerungsprobleme in der international vergleichenden Organisationsforschung. In: Heidenreich, M./Schmidt, G. (Hrsg.) (1991): *International vergleichende Organisationsforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 48-66.
- Hilb, M. (1991): Entwicklungsphasen des multikulturellen Personalmanagements. In: Marr, R. (Hrsg.) (1991): *Euro-strategisches Personalmanagement*. München/Mering: Hampp. S. 111-120.
- Hilb, M. (1997): Transnationales Management von Human-Ressourcen. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1997): *Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen*. Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand. S. 3-19.
- Hofstede, G. (1980): *Culture`s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park/London/New Delhi: Sage.
- Hofstede, G. (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Hofstede, G. (1997): The Business of International Business is Business. In: Vernon-Wortzel, H./Wortzel, L. (Hrsg.) (1997): *Strategic management in the global economy*. New York u.a.: John Wiley & Sons. S. 483-493.
- Hofstede, G./Neuijen, B./Ohayv, D./Sanders, G. (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. In: *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990. S. 286-316.
- Jelinek, M./Smircich, L./Hirsch, P. (Hrsg.) (1983): Introduction: A Code of many Colors. In: *Administrative Science Quarterly*, 4, 28, 1983. S. 331-338.
- Kasper, H. (1987): *Organisationskultur: über den Stand der Forschung*. Wien: Service.

- Kiechl, R. (1990): Ethnokultur und Unternehmungskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.) (1990): Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Klimecki, R. (1996): Mitarbeiterführung in fremden Kulturen. In: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.) (1996): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management. Stuttgart u.a.: Raabe. S. 337-352.
- Küsters, E. (1998): Episoden des interkulturellen Managements: Grundlagen der Selbst- und Fremdorganisation. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main. Suhrkamp.
- Macharzina, K. (1994): Interkulturelle Perspektiven einer management- und führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.) (1994): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 3. Auflage. S. 265-283.
- o.V. (1997): Führen durch Zielvereinbarung. Broschüre der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main: Selbstverlag.
- o.V. (1998): Global Policy for International Assignments within the Deutsche Bank Group. Broschüre der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main: Selbstverlag.
- o.V. (1998): Reward Policy. Broschüre der Deutsche Bank AG. Frankfurt am Main: Selbstverlag.
- o.V. (1999): International Staff Exchange Programme (ISE). Broschüre der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main: Selbstverlag.
- Ouchi, W. (1981): Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading/Mass.: Addison-Wesley.
- Odiorne, G. (1971): Management mit Zielvorgabe: Management by Objectives. München: Verlag Moderne Industrie.

- Pascale, R./Athos, A. (1981): *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Warner.
- Perlmutter, H. (1969): *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. In: *Columbia Journal of World Business*, Jan./Feb. 1969. S. 9-18.
- Rosenstiel, L. v. (1993): *Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen*. In: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.) (1993): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt/New York: Campus. S. 8-22.
- Sackmann, S. (1991): *Uncovering Culture in Organizations*. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 3, September 1991. S. 295-317.
- Scholz, C. (1994): *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Vahlen. 4. Auflage.
- Scholz, C./ Hofbauer, W. (1990): *Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien*. Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, C./Messemer, T./Schröter, M. (1991): *Personalpolitik als Instrument zur bewußten Kulturdifferenzierung und Kulturkoexistenz*. In: Marr, R. (Hrsg.) (1991): *Euro-strategisches Personalmanagement*. München/Mering: Hampp. S. 43-74.
- Schreyögg, G. (1994): *The dual cultural challenge: Towards Understanding the Role of Corporate Culture in Multinational Corporations*. Diskussionsbeitrag Nr. 216. Hagen: FernUniversität Hagen, FB Wirtschaftswissenschaften.
- Sondergaard, M. (1994): *Research Note: Hofstede`s Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*. In: *Organization Studies*, 15/3, 1994. S. 447-456.
- Staehele, W. (1994): *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen. 7. Auflage.

- Teagarden, M./Glinow, M. v. (1997): Human Resource Management in Cross-Cultural Contexts: Emic Practices versus Etic Philosophies. In: Management International Review, Special Issue 1, 1997, S. 7-20.
- Weber, W./Kabst, R. (1997): Personalwirtschaftliche Strategien im europäischen Vergleich: eine Analyse organisations- und landesspezifischer Prädiktoren. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1997): Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand. S. 20-45.
- Weibler, J./Wunderer, R. (1997): Zur Führungskultur in der Schweiz. In: Die Unternehmung, 4/1997. S. 243-272.